Liste des tableaux

Tableau 1 : Branches constitutives de la TRC et prédictions qui en émanent. Un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959) 19

Tableau 2 : Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH 32

Tableau 3 : Eléments contribuant à la mobilisation des RH 33

Tableau 4 : Comparaison entre la logique de poste et la logique de compétences 49

Tableau 5 : Les niveaux de l'ingénierie en formation 82

Tableau 6 : L'articulation des pratiques du MRH et les actions de l'ingénierie de la formation 87

Liste des figures

Figure 1 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines 29

Figure 2 : Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel 31

Figure 3 : Le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération 38

Figure 4 : Architecture générale d'un système de gouvernance de management des compétences. 46

Figure 5 : L'élaboration de critères de sélection 58

Figure 6 : La GPEC un processus interactif 67

Figure 7 *:* La formation et le processus de développement des compétences. 79

Figure 8 : Articulation entre l'ingénierie de la formation et le management RH dans une perspective de gestion par les compétences. 86

Figure 9 : La démarche de l'ingénierie de la formation 89

Figure 10 : Le repositionnement du management des ressources humaines dans une approche d'ingénierie de compétences 92

Figure 11 : L'articulation générale entre les référentiels des compétences et les conduites de changement organisationnel du management des ressources humaines 105

Figure 12 : Ensemble des aptitudes constitutives des différentes compétences 110

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Introduction au concept de la compétence (définition, dimension, niveaux et différentes articulations) 3

Introduction du chapitre 3

Section 1 : La compétence : de quoi parle-t-on ? 3

Section 2 : Les modèles d'articulation entre les différentes dimensions de la compétence 7

Section 3 : Les liens entre la théorie des ressources et la théorie du capital social 13

Chapitre 2 : Le management des compétences (historique, concepts et modèles) 15

Introduction au chapitre 15

Section 1 : La théorie des ressources et compétences (la TRC), comme soubassement théorique du management des compétences 15

Section 2 : Le management des compétences, stratégie et performances : quelles relations ? 21

Chapitre 3 : La gestion des ressources humaines à l'aune de l'approche par compétences 26

Introduction du chapitre 26

Section 1 : La compétence en MSRH : de l'approche comptable à l'approche par les compétences 26

Section 2 : La gestion par les compétences, une affaire de démarche tout d'abord ! 33

Chapitre 4 : Les grands enjeux du passage d'un management des compétences à un management par les compétences 41

Introduction du chapitre 41

Section 1 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quels en sont les enjeux ? 41

Section 2 : Les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, vers un nouveau système de management des ressources humaines 48

Chapitre 5 : Les stratégies du recrutement basée sur la compétence (apports et importances de la GPEC) 57

Introduction du chapitre 57

Section 1 : Notion du recrutement 57

Sommaire

Section 2 : La dimension stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 62

Chapitre 6 : Les stratégies du développement des compétences (la notion de la formation basée sur la compétence) 74

Introduction du chapitre 74

Section 1: Apports de la formation au développement de compétences 75

Section 2 : Ingénierie de la formation basée sur les compétences 80

Chapitre 7: Evaluation des compétences 93

Introduction du chapitre 93

Section 1 : Les outils d'évaluation des compétences : l'importance des référentiels des compétences. 93

Section 2 : Les référentiels des compétences, comme mécanisme de coordination et d'évaluation des ressources humaines 97

Chapitre 8 : Les stratégies du transfert des compétences 109

Introduction du chapitre 109

Section 1 : Le concept de transférabilité 109

Section 2 : Les avantages et les inconvénients de la transférabilité des compétences 113

Bibliographie 115

Table des matières 120

Introduction générale

« La gestion des compétences », « la gestion par les compétences », « logiques compétences » ou « démarche compétences », tous ces termes font partie désormais du langage des mondes de l'entreprise, de la formation et des recherches scientifiques, personne n'en peut douter de l'importance accordé à ces termes, cependant, les nuances et diversités qu'ils suscitent tant sur le plan terminologique que méthodologique créent parfois des confusion pour leurs utilisations.

Le management des compétences, s'affirme comme une approche mécaniste de gestion disponible désormais dans toutes les entreprises, et dont les usages se référant à la gestion des ressources humaines, sous-entendant, implicitement que les ressources humaines s'assimilent à des « compétences ». Cet intérêt grandissant pour la compétence dans la gestion stratégique des entreprises se traduit par des multiples contributions scientifiques et pratiques s'intéressant ainsi à sa gestion.

Le management des compétences est un outil opérationnel au service de la direction des ressources humaines, dont l'objectif est d'aboutir à une performance des espaces du travail à travers une gestion contextualisée des compétences individuelles. Toutefois cette approche demeure inappropriée pour capitaliser sur les compétences collectives, ainsi disposé d'une démarche compétence, qui pourrait conjuguer les enjeux sur le plan stratégique et prétendre à pérenniser la performance de l'entreprise dans sa globalité.

Dans ce contexte la gestion par les compétences est présentée comme l'une de ces nouvelles pratiques qui soutient la flexibilité et l'adaptation continuelle de l'entreprise. Ces pratiques voient le jour dans des formes organisationnelles où le rapport au temps et à l'espace n'est plus celui qui prévalait dans des modèles traditionnels d'organisation

L'objectif du cours

Ce cours est dispensé pour les étudiants du master 1, semestre 2 dont les objectifs permettent aux étudiants de ;

- Comprendre la complexité des concepts qui structurent la compétence dans la littérature en sciences de gestion ;
- Apprendre à cerner les enjeux du management des compétences, comme nouvelle réalité socio-économiques.
- Saisir les opportunités que recèlent le management des compétences pour mieux apprendre les logiques professionnelles ;

- Optimiser le potentiel humain, à travers l'étude des concepts, tels que, le capital humain, le capital social, les différents niveaux de compétences…etc. ;
- Mieux saisir les outils du management des compétences ;
- Mettre en place un vrai système d'identification de compétences à travers la maitrise de la GPEC ;
- Evaluer des compétences pour mieux les développer.

Ce cours est organisé autour de huit grands chapitres, à l'issue du **chapitre 1**, l'étudiant aura compris le sens profond de la compétence, ainsi, saisir les différents niveaux et les multiples articulations qui les structurent. **Le chapitre 2**proposera une analyse approfondie du management des compétences, en insérant son historiques, ses concepts fondateurs ainsi, les modèles en référence. **Le chapitre 3,** permet de mettre en avant la place de la gestion des ressources humaines dans une approche basée sur la compétence, dans ce chapitre, l'étudiant va comprendre les récentes évolutions qui ont caractérisé la place de l'homme dans une perspective professionnelle orientée compétence .**Le chapitre 4,** propose une analyse structurée du passage d'un management des compétences, vers un management par les compétences, dans lequel, l'étudiant peut s'imprégner de la démarche stratégique des compétences.

A l'issue des **chapitre 5,6 et 7**, les étudiants peuvent renforcer leurs acquis en acquérant des connaissances pratiques, sur le recrutement basée sur les compétences, la formation comme mode du développement des compétences mais enfin, les outils permettant d'évaluer les compétences, l dernier chapitre, nous offre une lecture sur deux enjeux cruciaux qui sont le transfert des compétences ainsi, que le maintien des compétences. L'objectif est de permettre à l'assistance de bien comprendre les préalables nécessaires pour maintenir les compétences en Enterprise.

Chapitre 1

Introduction au concept de la compétence (définition, dimension, niveaux et différentes articulations)

Introduction du chapitre

Le management des Ressources et des Compétences (*MRC*) apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique des ressources et compétences.

A ce titre, il justifie un examen critique et approfondi de deux grandes orientations, qui s'imbriquent l'une dans l'autre.

Premièrement, l'orientation centrée sur une approche segmentée (*micro compétences*) souligne l'importance d'un découpage systémique de la démarche compétence, dont l'objectif est de mieux répertorier celles fonctionnelles, cette logique est connue sous le vocable « *gestion des compétences* », le sens que revêt cette logique s'inscrit délibérément dans les comportements inhérents au développement des compétences, la clé de voûte de la définition de la compétence serait de mobiliser des attitudes adéquates.

Deuxièmement, une orientation globale (*macro compétences*), qui s'interroge sur le caractère stratégique de la compétence, dans cette lignée, nous retrouvons la critique et le repositionnement des instruments d'analyse en termes de modèle de ressources et compétences, cette lecture est connue sous le terme « gestion *par les compétences* ».

L'enjeu de cette section est double, d'une part, nous focalisons notre intérêt sur la genèse de la gestion segmentée des compétences, ainsi examiner les déterminants et les processus

D'une autre part, une revue de littérature sera abordée de telle manière, à dessiner les contours des logiques compétences dans son développement macroéconomique.

Section 1 : La compétence : de quoi parle-t-on ?

La gestion segmentée des compétences s'inscrit dans un cadre très structuré. Parler de compétences implique de considérer les différentes interrelations entre les compétences individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles.

Pour examiner les relations entre compétence, gestion des compétences, stratégie, management stratégique des ressources humaines et performance, il est nécessaire de définir clairement chacun de ces concepts.

1.1- Éclairage sur la notion de compétence

Selon Defelix (*2003*)[1], une compétence est définie comme « *une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de…* ». Cette définition est avantageuse par son caractère générique, applicable aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (*compétence collective*) ou à une entreprise (*compétence clé ou stratégique*). La notion de combinaison de ressources implique que ces ressources peuvent être variées, comprenant des données ou informations, des outils, des systèmes d'aide à la décision, des routines organisationnelles, des connaissances acquises par la formation ou l'expérience, ainsi que des attitudes, traits de personnalité, motivations, et éléments culturels.[2]

La compétence est toujours contextualisée, dépendant d'une situation donnée et de conditions favorables ou non, avec des marges de manœuvre temporelles plus ou moins flexibles. L'expression « *rendant capable de* » souligne son caractère tangible, opérationnel et mesurable.

Sur la base de cette définition, la gestion des compétences peut être vue comme l'ensemble des actions, démarches et outils permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences nécessaires, tant au niveau individuel que collectif, en tenant compte de sa mission, de ses objectifs, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture.

Acquérir renvoie aux actions de recrutement et aux efforts déployés par l'entreprise pour attirer les candidats nécessaires

Stimuler fait référence aux processus de motivation des employés dans la direction souhaitée, notamment par le biais de méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation.

Réguler concerne les moyens de garantir l'adéquation continue entre les besoins de l'entreprise et ses ressources disponibles, via des actions de formation, la gestion des carrières, la mobilité interne et externe, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette gestion des compétences doit être spécifiquement adaptée à la vocation, aux buts, aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.

1.2- Les dimensions des compétences

[1]Defelix, C. « *Ce que gérer les compétences veut dire* » ed Vuibert collectif d'auteurs in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C paris 2003.p.124.

[2] Le Boulaire M et Retour D « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* » AGRH Paris 2010 P03

Pour appréhender cette multiplicité d'articulations, nous utilisons deux approches distinctes mais complémentaires. La théorie des ressources nous aide à comprendre l'importance des compétences stratégiques et leur conversion en compétences organisationnelles. Parallèlement, les théories du capital humain et du capital social fournissent un cadre pour articuler les compétences individuelles et collectives. Avant d'explorer ces développements, nous allons introduire les différents niveaux de compétences.

1.2.1- La notion de compétence individuelle

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré, principalement dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la sociologie du travail, dès les années 1980, avec l'émergence de ce que l'on appelle la « *logique compétence* ». Aujourd'hui, un vaste corpus théorique et empirique permet de bien cerner ce concept à l'échelle internationale. De plus, les applications pratiques de ce concept sont désormais courantes au sein des entreprises, incluant l'évaluation par les compétences, les référentiels de compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (*GPEC*).

Cependant, de manière générale, le domaine de la compétence individuelle n'est pas toujours relié à celui de la compétence collective.

1.2.2- La compétence collective en management

Le concept de compétence collective a d'abord été lié aux phénomènes sociocognitifs, étudiés principalement en psychologie, en psychosociologie et en ergonomie, dans le cadre des groupes et des équipes de travail. Ce concept s'est développé dans les sciences de gestion, particulièrement dans les pays francophones, durant les années 1990. En France, sa diffusion au cours des années 2000 dans divers domaines des sciences de gestion a révélé l'existence de plusieurs conceptions.

Au-delà de la vision dominante de la compétence collective comme un « *effet d'équipe*», ce concept est également associé à des phénomènes d'apprentissage collectif dans l'action, résultant de l'adaptation des groupes à divers changements, de la confrontation des pratiques professionnelles au sein de groupes de réflexion, ou encore de la mobilisation de compétences collectives transversales pour gérer les aléas quotidiens.

Dans un travail de recherche doctoral, nous avons démontré qu'il est plus pertinent de considérer des formes différenciées de compétences collectives en fonction de la nature du collectif et de la situation de travail. Par exemple, des compétences collectives spécifiques

peuvent émerger au sein de communautés de pratiques ou de réseaux (*Michaux, 2003, 2005a, 2005b, 2007, 2008*)[3].

À ce jour, des recherches empiriques et théoriques continuent de se développer, permettant de mieux comprendre les phénomènes sociaux et cognitifs en jeu, leur lien avec la performance, et les moyens de les développer. On peut dire que ce concept n'est pas encore totalement stabilisé.

1.2.3- La compétence stratégique comme partie intégrante du modèle ressources et compétences

La compétence stratégique est un concept développé dans le cadre de la théorie des ressources. Cette approche, apparue dans la seconde moitié des années 1980, a renouvelé le cadre théorique de l'analyse stratégique, qui était auparavant presque exclusivement centrée sur l'analyse de l'environnement. Selon cette perspective, l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne réside plus uniquement dans l'exploitation d'une position dominante sur le marché, mais aussi dans la valorisation optimale de ses ressources internes, qu'elles soient tangibles ou intangibles.

C'est dans ce contexte que les notions de compétence organisationnelle et de compétence stratégique ont émergé dans la littérature stratégique internationale. Ces compétences sont vues comme des savoir-faire distinctifs permettant à une entreprise de se différencier de ses concurrents, devenant ainsi une source d'avantage concurrentiel. On parle également de l'approche des « *ressources et compétences* » (*Tywoniak, 1998*).[4]

Cependant, ces concepts de compétences organisationnelles et stratégiques sont parfois critiqués pour leur nature théorique abstraite, rendant leur application empirique difficile. Actuellement, la notion de « *routines organisationnelles* » est l'une des plus approfondies pour expliquer les fondements des compétences organisationnelles ou stratégiques. En général, les liens entre compétences individuelles et compétences stratégiques sont peu étudiés dans le domaine de la stratégie, et la notion de compétence collective y est également sous-exploitée de façon générale.

---

[3] MICHAUX V « *articuler les compétences individuelles, collective, organisationnelles et stratégiques ; les éclairages de la théorie des ressources et du capital social* » AGRH publié dans un ouvrage collectif, coordonné par Didier Retour « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* » ed Vuibert Paris 2009 pp.13-33.

[4] TYWONIAK S.A *« le modèle des ressources et compétence ; un nouveau paradigme pour le management stratégique » in LAROCHE H et NIOCHE J-P repenser la stratégie ; fondements et perspectives* » 1998 pp135-164.

1.2.4- La compétence organisationnelle comme conséquence des routines organisationnelles

La compétence organisationnelle peut être expliquée par le concept de routines organisationnelles. Dans le domaine de la gestion, cette notion apparaît d'abord dans la littérature stratégique, particulièrement dans le cadre de l'approche des ressources (*Resource-Based View*). Comme mentionné précédemment, cette approche a renouvelé le cadre théorique de l'analyse stratégique en examinant le lien entre la détention de compétences et de connaissances spécifiques et la performance sur un marché donné.

L'un des aspects frappants de la recherche internationale basée sur l'approche ressources/compétences est la diversité des termes et concepts utilisés, parfois de manière interchangeable. Bien que tous les chercheurs s'accordent à reconnaître que le savoir organisationnel (*organisation alknowledge*) est une ressource cruciale pour l'entreprise et que certaines compétences spécifiques lui confèrent un avantage concurrentiel, les définitions proposées sont souvent floues.

En outre, la littérature comporte des travaux tant anglophones que francophones, et les problèmes de traduction entre l'anglais et le français amplifient la confusion entre les concepts, car un même terme peut être traduit de différentes façons (*par exemple, le terme « capabilities* »). C'est pourquoi il nous semble plus pertinent de conserver les termes anglais utilisés dans la littérature anglo-saxonne, ou de préciser, en plus de la traduction suggérée, le mot anglais correspondant.[5]

Section 2 : Les modèles d'articulation entre les différentes dimensions de la compétence

Nous proposons dans cette section, l'étude des articulations qui jalonnent les différentes dimensions de la compétence, en recourant à deux grands modèles, reconnus comme étant les plus légitimes par les auteurs du management des compétences. Ces deux modèles s'apparentent comme leviers à la compréhension des enjeux qui structurent le passage d'un niveau de compétence à un autre.

2.1- La théorie des ressources pour mieux comprendre les articulations entre compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques

Aborder les liens entre les différents niveaux de compétence est un exercice complexe, car la nature subjective de la compétence lui confère un caractère presque inachevé. La

[5] MICHAUX V. *Op*.cit. p.17.

théorie des ressources offre un cadre d'analyse pertinent, où chaque niveau de compétence est illustré par sa propre dynamique et son propre contexte.

2.1.1– Eclairage sur la compétence organisationnelle, comme fondement de la performance RH

Cette première clarification ne permet cependant pas de saisir pleinement la réalité empirique que recouvre la notion de compétence organisationnelle. Quels phénomènes la théorie des ressources cherche-t-elle à expliquer ici ? L'objectif n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature sur ce concept, mais plutôt d'identifier, à travers les diverses conceptions évoquées dans le cadre de la théorie des ressources, un certain nombre de facteurs convergents et de fondements communs qui traduisent une réalité empirique.

2.1.1.1 - La notion de routines organisationnelles

Tous les auteurs de référence de la théorie des ressources se réfèrent à la notion de routine organisationnelle lorsqu'ils cherchent à comprendre la spécificité de la compétence organisationnelle. Le courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1992)[6] a été particulièrement structurant pour les réflexions dans ce domaine. Historiquement, dans le modèle classique des analyses stratégiques, c'est la structure du secteur industriel qui détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. Cependant, des études empiriques des années 1980 montrent que les entreprises prospères au sein d'un même secteur diffèrent les unes des autres et qu'il existe une certaine inertie dans ces différences, un phénomène baptisé plus tard Path Dependancy.

Pour expliquer ces phénomènes d'apprentissage cumulatif, le courant évolutionniste a approfondi, en économie comme en sciences de gestion, la notion de routine organisationnelle. La connaissance générée par l'apprentissage est intégrée dans des routines organisationnelles ou des modèles d'actions et d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes spécifiques (Nelson et Winter, 1992). Ces routines organisationnelles représentent des phénomènes collectifs routiniers qui dotent les organisations de compétences organisationnelles, dont certaines se révèlent stratégiques.

2.1.1.2 - Le lien entre compétence organisationnelle, capacité à se coordonner et à agir collectivement et compétence individuelle

[6] ARGYRIS C et SCHON D « *l'apprentissage organisationnel* » edeconomica Paris 2004 p.142.

Le concept de routine organisationnelle établit un lien entre la dimension micro et macro des organisations en assurant à la fois une fonction de coordination et une fonction de cohésion (*Reynaud, 1998*)[7]. Une routine organisationnelle repose sur la capacité à trouver la réponse adéquate dans un répertoire existant, sans nécessiter une réflexion prolongée (*Coriat et Weinstein, 1995)*[8]. Ces routines reposent sur les connaissances et compétences individuelles, telles que la connaissance précise des tâches à effectuer dans un contexte collectif spécifique et la compréhension des actions des autres individus dans ce contexte, ainsi que l'interprétation correcte des messages échangés entre les individus impliqués dans une interaction.

Les routines organisationnelles permettent une coordination efficace entre individus en assurant la prévisibilité des comportements individuels, essentielle pour l'action collective (*Thuderoz, 1996*)[9]. Nelson et Winter (*1992*) définissent les routines comme des modèles ou des scénarios d'interactions permettant aux acteurs d'interagir de manière pertinente et de coordonner leurs décisions individuelles. Ces routines sont mémorisées par les collectifs et évoluent au fil de l'activité quotidienne par un processus de sélection permanente favorisant la mémorisation des modèles efficaces. Ainsi, des auteurs plus récents montrent que les routines constituent un ensemble de savoirs partagés, ne relevant pas des actions d'individus isolés (Dubuisson, 1998)[10].

2.1.1.3- Le lien entre compétence organisationnelle et la capacité à limiter les individualismes et à favoriser la coopération

Lorsque Nelson et Winter (*1982*)[11] cherchent à définir les "routines organisationnelles", ils abordent d'abord l'aspect "cognitif", c'est-à-dire ce que les membres d'une organisation savent pour agir et se coordonner, afin d'optimiser leurs tâches individuelles et obtenir une performance collective. Ils mettent initialement de côté l'aspect de la motivation des acteurs à respecter ou à déroger aux routines. Cependant, ils abordent ce sujet par la suite, montrant que malgré les divergences, les conflits et les stratégies individuelles, l'exécution des routines opérationnelles représente en quelque sorte une "trêve",

---

[7] REYNAUD B « *les propriétés des routines ; outils pragmatiques de décision et modes de codification collective* » sociologie de travail n°4 ? 1998 pp.465-477.
[8] CORIAT B et WEINSTEIN O « *les nouvelles théories de l'entreprise* » livre de poche Paris 1995 .
[9] THUDEROZ P « *sociologies des entreprises* » in DEFELIX C « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelle dimension* » Vuibert Paris 2009. P.18.
[10] DUBUISSON S « *regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste* » sociologie de travail N°4, 1998. pp.491-502.
[11] ARGYRIS C et SCHON *D, Op*.cit.*p*……..

limitant le comportement opportuniste des acteurs en établissant des normes pour les comportements collectifs.

Ainsi, selon Nelson et Winter, la construction des routines prend en compte à la fois les aspects opérationnels et la gestion anticipée des divergences entre individus. Les routines opérationnelles incluent donc des "règles du jeu" et des conventions, établies non seulement pour faciliter les interactions, mais aussi pour réguler les comportements individuels et garantir un certain niveau de coopération. Il existe donc dans la notion de routines organisationnelles à la fois un élément cognitif (*les connaissances et savoir-faire nécessaires à l'action*) et un élément coopératif (*les mécanismes limitant les comportements opportunistes individuels*), qui contribuent à la capacité à accomplir une tâche avec un niveau de performance donné.

2.2- La notion de capital humain, source d'une gestion des compétences efficace

La notion de capital humain a été introduite dans les années 1960 par Théodore Schultz (*1961*)[12] et Gary Becker (*1964*)[13] pour souligner l'importance cruciale des compétences et connaissances humaines dans la réussite économique. Elle met en avant la nécessité d'investir dans cette forme de capital par le biais de l'éducation et de la formation. Depuis lors, le concept de capital humain a suscité un intérêt croissant et a été l'objet de nombreuses recherches.

Dans les années 1980, marquées par l'incertitude, la complexité et l'adaptation à des changements fréquents, émerge le concept de capital social. Alors que le capital humain se trouve dans les individus, exprimant le besoin d'investir dans leurs compétences, le capital social réside dans les relations entre eux, soulignant l'importance d'investir dans ces relations. Au cours des dernières décennies, surtout aux États-Unis, de nombreuses publications académiques et empiriques ont été consacrées au concept de capital social.

Les promoteurs de ce concept, tant au niveau académique (*Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 et 2000, etc.*)[14] Qu'au niveau opérationnel (*comme la Banque mondiale ou l'OCDE*), s'appuient sur l'idée que les réseaux sociaux, le partage de normes et de valeurs, ainsi que la confiance mutuelle facilitent la coordination et la collaboration entre individus et groupes[15].

2.3- La notion de capital social, source d'une gestion par les compétences performante

[12] SHULTZ T « *investment in human capital* » la revue américaine d'économie vol 51 n°1, pp.1-17.
[13] BECKER G « *human capital* » revue de référence et d'éducation new York
[14] COLLEMAN J.S « *les fondements du capital social* » Harvard Business School
[15] OCDE (2001) « *le capital social ; les défis internationaux* » conférence OCDE, LONDRES 26-27 septembre 2002

Le concept de capital social offre un éclairage sur le rôle des relations et des réseaux sociaux dans le développement économique et social. Ce qui est nouveau, c'est la considération de la sociabilité, du partage de normes et de valeurs, ainsi que de la confiance, comme un capital à l'échelle macro-sociale, pouvant avoir des impacts divers tels que le bien-être, la croissance économique, la santé, l'efficacité gouvernementale et la sécurité. En d'autres termes, il s'agit de reconnaître que les relations sociales constituent un capital potentiellement productif. Schuller (2001) suggère de comparer le capital social au capital humain, soulignant leur coexistence indépendante.[16]

2.3.1 - Le capital social en tant que ressource individuelle et forme collective

En général, les réseaux sociaux, les normes et la confiance sont les formes les plus couramment mentionnées du capital social aujourd'hui (*Judge, 2003*). Cependant, les approches des fondateurs mettent en évidence une ambiguïté entre deux perspectives :

Une perspective centrée sur le capital social en tant que bien public ou valeur commune visant des objectifs collectifs. Une perspective axée sur le capital social comme ressource permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs personnels plus facilement.

Cette ambiguïté persiste aujourd'hui, comme le soulignent les rapports de l'OCDE (*OCDE, 2001, p. 13*)[17]. L'OCDE note que le capital social peut être abordé d'un point de vue sociologique ou économique. L'approche sociologique met l'accent sur les caractéristiques de l'organisation humaine telles que la confiance, les normes de réciprocité, ainsi que les règles et les sanctions régissant les comportements au sein des groupes. Le capital social permet ainsi aux individus, groupes et collectivités de résoudre plus efficacement les problèmes communs.

D'autre part, l'approche économique met l'accent sur l'idée que les individus maximisent leur utilité personnelle en interagissant avec d'autres et utilisent les ressources du capital social pour diverses activités. Par exemple, les travaux de Bourdieu (*1980, 1986*)[18] illustrent cette perspective en examinant comment les élites utilisent leurs réseaux sociaux pour maintenir, renforcer ou améliorer leur position sociale dans la hiérarchie.

2.3.2- Utilisation du concept de capital social en sciences de gestion : nouveau paradigme du management des ressources humaines

[16] SHULLER T 2001 « *les complémentarités du capital humain et du capital social* » revue canadienne des recherches et des politiques, vol 02 n°1 pp .20-27.
[17] Conférence de l'OCDE sur le capital social 26-27 septembre 2001 .
[18] BOURDIEU P « *le capital social, notes provisoires* » actes de la recherche en sciences sociales n°30, pp 2-6

Le concept de capital social est de plus en plus mobilisé dans les sciences de gestion et le management pour aborder une variété de problématiques. Certaines concernent les ressources humaines, telles que l'impact du capital social sur les carrières, la recherche d'emploi, le recrutement et la rétention du personnel. D'autres touchent plutôt les aspects organisationnels ou stratégiques, comme son influence sur l'échange et l'innovation entre les unités organisationnelles, l'efficacité des équipes projet, les liens entre les entreprises et leurs fournisseurs, les alliances et la culture entrepreneuriale.

Dans le domaine des sciences de gestion, on observe une ambiguïté similaire à celle des approches économiques du capital social. L'approche axée sur la structure des réseaux est prédominante. Elle met en évidence la productivité des réseaux sociaux pour les individus ou les organisations dans la réalisation de leurs objectifs personnels, tels que l'accès à des informations ou à des ressources. Cette perspective externe explique comment le capital social confère un avantage compétitif à certains acteurs dans leur environnement concurrentiel.

En revanche, l'approche basée sur les phénomènes sociaux sous-jacents aux réseaux (*normes partagées, niveau de confiance*) est moins explorée. Elle démontre comment le capital social facilite l'action collective, la coopération et contribue à la performance collective. Cette perspective interne est plus centrée sur les caractéristiques internes du réseau social qui contribuent à la performance collective.

Adler et Kwon (*2002*)[19] tentent de synthétiser ces courants en proposant un cadre de référence unique pour enrichir la théorie des organisations. Ils concluent que le concept de capital social est un concept ombrelle utile, regroupant divers phénomènes sociaux déjà étudiés, tels que l'organisation informelle, la confiance, la culture, les ressources sociales et les réseaux. Ce concept facilite le dialogue entre différentes disciplines et met en évidence le caractère spécifique de ces actifs immatériels pour les organisations, au même titre que d'autres formes de capital.

Section 3 : Les liens entre la théorie des ressources et la théorie du capital social

Un nombre croissant de chercheurs, comme Nahapiet et Ghoshal (*1998*)[20], envisagent le capital social à travers trois dimensions principales : la dimension structurelle, la dimension cognitive et la dimension relationnelle. La dimension structurelle se réfère à la configuration

[19] ADLER P S et KWON S.W 2002 « *le capital social, vers un nouveau concept* » revue de l'académie du management, vol 27, n°1, pp.17-40.
[20] NAHAPIET J et GHOSBAL S (1998) « *capital social, capital intellictuel et avantage organisationnel* » la revue de l'académie du management, vol 32, n°02, pp.242-266.

des réseaux et aux connexions entre les individus, analysées dans le cadre de la sociologie des réseaux. La dimension cognitive englobe les représentations partagées et les modes d'interprétation nécessaires à l'action collective. Enfin, la dimension relationnelle concerne les normes, obligations et valeurs partagées, ainsi que les types de relations entre les individus au fil des interactions passées.

Dans cette analyse, nous avons choisi de décrire l'évolution initiale du concept de capital social en dehors des sciences de gestion. Cette approche historique économique révèle l'importance des normes collectives de réciprocité, transcendant l'aspect opérationnel propre aux sciences de gestion (*dimension relationnelle*). En revanche, les approches en gestion accordent plus d'importance aux aspects cognitifs partagés et structurels des réseaux sociaux. Cette perspective historique économique met également en évidence que le capital social est lié à une plus-value spécifique : la capacité à se coordonner pour agir et réagir collectivement. Cette valeur ajoutée rapproche le concept de capital social de celui de compétence collective.

3.1- La gestion par compétence, comme approche macroéconomique du modèle ressource et compétences

La notion de « *compétence* », est devenue un concept courant, une « monnaie courante » pour les responsables des entreprises, notamment les directeurs des ressources. Dans le champ des pratiques de management des ressources humaines en entreprise, cette logique compétence est potentiellement porteuse de progrès importants à trois niveaux.

D'abord, elle peut constituer un vecteur d'intégration des opérations de formation aux autres opérations de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et en faire une composante centrale d'une gestion plus stratégique des ressources humaines. Ensuite, la logique compétence, en désenclavant les pratiques, telles que le recrutement, la rémunération et la motivation des salariés, a contribué largement à une diversification des situations et dispositifs reconnus comme propices au développement des compétences. Enfin, pour les professionnels, la notion de compétences apparaît comme un dénominateur commun susceptible de permettre l'articulation entre le champ de l'organisation du travail et de la gestion du personnel, d'une part, et le champ pratiques andragogiques (*approches liées à aux transmissions de connaissances*), d'autre part[21].

[21] Sylvie L et Duveau V « *sans compétences, pas de performance ? in performance et innovation* » ed DUNOD P.105 à 124.

La gestion par les compétences permet de consolider ce maillon entre management des ressources humaines et développement des compétences en entreprises, en dressant un état des pratiques et orientations possibles en formation et développement du personnel dans le cadre d'une politique intégrée de capitalisation de compétences. Les enjeux en matières de compétences changent et se conjuguent désormais au collectif, le discours qui met l'accent sur le caractère individuel de la compétence est révolu, en entreprise, et notamment dans les structure décloisonnées, la compétence renvoie aux capacités de se développer collectivement.

En effet, l'approche macroéconomique de la compétence, se traduit par une gestion systémique des ressources humaines où le pivot central serait, la dynamique collective, les compétences acquises permettent d'alimenter la performance organisationnelle des entreprises, en favorisant par conséquent, la flexibilité du travail.

3.1.1- La gestion par les compétences, comme vecteur de dynamique collective

L'approche selon laquelle, la compétence est un déterminant collectif du travail est développée au milieu des années 80 avec les travaux de Tecce et de Pisano[22], qui considère les entreprises comme des espaces ouverts à l'expression des talents managériaux, ainsi des nouvelles relations du travail sont tissées entre les différents acteurs qui composent ces entreprises.

La forme horizontale du travail (*enrichissement de travail*) et de la description des taches (*cartes de compétences*) ont considérablement développé les ressources des entreprises, désormais, nous parlons de capacités dynamiques en termes desquelles, les entreprises doivent déceler les compétences qui leur donnent une capacité à affronter des marchés changeants.

Cette capacité ne peut se développer sans une mise en place d'une dynamique collective au travail, qui dispose d'un ensemble d'outils (*référentiels de compétences, cartes de compétences* …..) pour mieux répertorier les compétences principales, au développement d'un collectif solide et compacte.

---

[22] GHOZZI Houda.*Op*.cit. p .7.
[23] DIETRICH A « *management des compétences* » ed Vuibert paris 2006 P .79.
[24] *Idem*. P.80.

Chapitre 2

Le management des compétences (historique, concepts et modèles)

Introduction au chapitre

Depuis les années 1980, la pensée stratégique des entreprises a connu un changement de paradigme significatif,[23] marqué par une transition de la gestion par poste à la gestion par compétences. Ce changement a été largement documenté dans la littérature scientifique et concerne principalement les domaines de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines (GRH).

En stratégie d'entreprise, ce nouveau paradigme a modifié les mécanismes d'allocation des ressources, transformant la manière dont la performance des entreprises est conçue. Désormais, cette performance repose largement sur la valeur du capital humain au sein de l'organisation. Parallèlement, les nouvelles orientations en matière de relations de travail ont favorisé la capitalisation de nouvelles ressources et compétences, désormais considérées comme des facteurs clés pour construire un avantage concurrentiel.

Cette section vise à comprendre les enjeux stratégiques liés à cette nouvelle cartographie de gestion par compétences et son impact sur l'évolution des domaines de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines.

Section 1 : La théorie des ressources et compétences (la TRC), comme soubassement théorique du management des compétences

L'analyse stratégique, un domaine clé des sciences de gestion, aide les entreprises à répondre aux questions sur leur performance et leur développement stratégique face à la concurrence. Ces interrogations sont étroitement liées à la gestion des ressources, car les entreprises incapables d'acquérir des ressources stratégiques et de développer des compétences distinctives ne peuvent pas s'adapter aux transformations de leur environnement.[24]

Les compétences, qu'elles soient individuelles, collectives ou stratégiques, sont des ressources essentielles pour le développement des domaines d'activités stratégiques et l'adaptation aux changements du milieu de travail. Les entreprises doivent comprendre et intégrer ces compétences pour adopter des pratiques au sein de structures apprenantes, favorisant ainsi des améliorations significatives en matière de performance.

Cette perspective nous conduit à proposer une analyse comparative et argumentée de la pertinence de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines (GRH) comme deux domaines où la notion de compétence joue un rôle crucial.

1.1- Les fondements théoriques de l'approche par ressources en stratégie

Face aux questions récurrentes de performance et de développement stratégique, la littérature stratégique a développé divers modèles d'action. Dans les années 1990, ces modèles ont évolué pour accorder plus d'importance à l'entreprise elle-même plutôt qu'à son environnement. Initialement, les théories stratégiques mettaient l'accent sur l'identification des couples produits/marchés et la considération de l'entreprise comme un ensemble d'activités interconnectées au sein d'une chaîne de valeur. Par la suite, l'accent s'est déplacé vers les caractéristiques et les capacités intrinsèques de l'entreprise.

Au lieu de se focaliser sur la maîtrise de l'environnement, les approches théoriques ont commencé à se concentrer sur les ressources internes de l'entreprise. La réussite n'était plus définie par la conquête du marché, mais par la capacité de l'entreprise à identifier et développer ses propres ressources. Avec un environnement de plus en plus complexe à appréhender, ces modèles ont marqué une rupture, introduisant une vision stratégique globale qui intègre objectifs, stratégies et plans d'action dans une image future cohérente de l'entreprise.

Cette nouvelle conception influence la manière dont l'entreprise envisage son avenir et ses capacités à se maintenir et à se développer. La vision de l'organisation future découle ainsi des ressources et compétences nécessaires à l'entreprise.

Le modèle des ressources et compétences (*MRC*)[25], également connu sous le nom d'« *approche par ressources* », ou « *resource-based view of the firm* » en anglais, s'est alors imposé comme le modèle théorique explicatif en stratégie d'entreprise et en gestion des ressources humaines (GRH).[26]

1.1.1- La genèse de l'approche des ressources et compétences

Les ressources deviennent des actifs stratégiques, jouant un rôle crucial dans le processus global de production de biens et de services au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme des éléments déterminants dans la construction d'avantages concurrentiels et peuvent prendre plusieurs formes :

- Les ressources en capital physique ;

[25] a « Resource-Based-Vue » est antérieure aux années 90, et date plutôt du milieu des années 80 et son inspiration (Penrose) est encore plus ancienne. Mais c'est véritablement au cours des années 90 que les études empiriques se multiplient.

[26] H. Houda « *l'approche par les ressources et les compétences, comme théorie de la firme, apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA, université Paris Dauphine paris 2010 P 03

- Les ressources en capital humain ;
- Les ressources en capital organisationnel.

Certaines de ces ressources sont qualifiées par certains auteurs de compétences clés ou cardinales, ou « *core competencies* ». Les compétences cardinales représentent l'apprentissage collectif au sein de l'organisation, impliquant la coordination des divers savoir-faire productifs et l'intégration de multiples technologies.

1.1.2- De la théorie de l'avantage concurrentiel à une théorie de la firme : apports conceptuels de la TRC

Les contributions de la Théorie des Ressources et Compétences (TRC) à la question des frontières de la firme proviennent à la fois de travaux initiaux, qui y font référence de manière indirecte, et de recherches spécifiques sur ce sujet. La première partie examinera les premiers travaux conceptuels de la TRC et leurs apports à la problématique des frontières de la firme. La seconde partie mettra en lumière les prédictions et analyses explicitement centrées sur cette question.

1.1.2.1- Des apports conceptuels de la Théorie des ressources au développement des logiques compétences dans les entreprises

La Resource-Based View (*RBV*) conteste l'idée que les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des entreprises, mettant en avant l'importance des ressources et compétences spécifiques à chaque entreprise. La RBV a pris forme autour de l'article de Wernerfelt (*1984*)[27], et des études de Barney (*1986*)[28], Peteraf (*1993*)[29]. Ainsi que Dierickx et Cool (*1989*)[30], qui ont toutes contribué à la consolidation de cette approche. Connue sous le nom de théorie des ressources et compétences (*TRC*), cette perspective s'est initialement focalisée sur l'avantage concurrentiel, ou ce qu'Argyres et Zenger (*2007*)[31] appellent la théorie de la performance de la firme.

Les questions clés abordées dans cette forme première de la TRC étaient :

---

[27] WERNERFELT B., (1984), « *A Resource Based View of the Firm* », Strategic Management Journal, Vol 5, pp. 171-180.
[28] BARNEY J.B., (1986), « *Strategic Factor Markets : Expectations Luck and Business Strategy* », Management Science", Vol 32, pp. 1231-1241
[29] PETERAF M.A., (1993), « *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View* », Strategic Management Journal, Vol 12, pp. 179-191
[30] DIERICKX L., COOL K., (1989), « *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage* », Management Science, Vol 35, pp. 1504-1511
[31] .GHOUZI H . *Op*.cit. P 03

- Comment mettre en place les ressources et compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?
- Quel type de ressources crée le plus de valeur ?
- Quels sont les effets des capacités sur la performance ?

La TRC ne se limite pas aux seuls apports de la RBV, mais englobe l'ensemble des cadres théoriques qui placent les ressources et compétences de la firme au cœur de la stratégie. Comme le montre le tableau de synthèse suivant, la « *théorie des ressources et des compétences*» couvre plusieurs branches.

La Théorie des Ressources et Compétences (TRC) se divise en plusieurs branches, chacune avec ses propres unités d'analyse et prédictions variées. Ces prédictions se concentrent principalement sur la nécessité pour l'entreprise d'internaliser les activités « stratégiques », c'est-à-dire celles pour lesquelles elle possède des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Cependant, ces contributions n'abordent pas directement la question du choix entre produire en interne ou acheter à l'externe. Les premières études empiriques de la TRC[32] se sont focalisées sur les raisons des différences de performance entre les entreprises et sur les caractéristiques des ressources qui contribuent à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable.

Chacune avec ses propres unités d'analyse et prédictions spécifiques. Pour clarifier les principaux enseignements de ces branches, une synthèse basée sur la catégorisation de Koenig (1999 : 2003)[33] est utilisée. Pour chaque branche identifiée par Koenig, les prédictions générales en sont extraites et appliquées à la question des frontières de la firme.

Tableau 1 : Branches constitutives de la TRC et prédictions qui en émanent. Un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959)

Principales approches	Resource Based View	Théorie des compétences centrales	Théorie des capacités dynamiques	Théorie évolutionniste
Principaux	**Barney,**	**Hamel et**	**Teece, Pisano**	**Nelson et Winter**

[32] Pour évaluer la validité de la Resource based view, Priem et Butler (1991) ont listé les 18 thèmes les plus étudiés dans les programmes de recherche en stratégie. Il en ressort que depuis 1991, 13 de ces 18 thèmes ont été abordés par la TRC (notamment la Resource Based View).

[33] Koeing G., « *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle* », Economica, Paris, 1999, pp.199-239.

auteurs	Wernerfelt	Prahalad Amit et Shoemaker	Shuen	
Unité d'analyse	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance routines
Prescriptions générales que nous pouvons formuler	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes rocardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
Logiques pouvant servir de base pour le test de la TRC en tant que théorie de la firme	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel ; -Puis vérifier si ces activités sont intégrées.	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie.	Il n'existe pas de prédictions claires. C'est une branche qui explique que les structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance ».

Source : GHOZZI Houda « *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA paris Dauphine Page 06.

Ce tableau renvoie aux différents usages de la théorie des ressources et compétences, comme nouvelle théorie de la firme. L'analyse de ce tableau fait ressortir quatre branches distinctes issues de la première forme de la TRC, (*Penrose 1959*), qui a marqué une rupture avec les modèles traditionnels, considérant la firme comme un nœud de contrats, et la seule performance fut obtenue grâce aux opportunités que les contrats peuvent profiter.

1.1.2.2- De la TRC à la logique compétence, comme modèle d'analyse des situations du travail

Ce changement de paradigme opéré dans la littérature en stratégie des entreprises s'est prolongé aux branches traitant de la gestion des ressources humaines.

En GRH, les approches ressources et compétences ont transformé les espaces du travail, à partir de la fin des années 1990, et ce, principalement avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, qui visent à développer le potentiel humain, comme véritable ressource, que toutes les entreprises doivent impérativement mobiliser, pour faire face aux mutations organisationnelles.

L'approche par les ressources de Wernerfelt et Barney, a considéré que les entreprises comme des viviers de ressources à développer, cela se traduit par un investissement sur les ressources répondant aux critères VRIS (*valorisables, rares, non imitables et non substituables*). Dans cette logique, l'entreprise s'efforce à mettre en place des moyens pour capter toutes ressources susceptibles d'être transformées en compétences distinctives, Dès lors, les chaines de valeurs marquent une reconfiguration structurelles, dont laquelle des activités telles, les ressources humaines ou la recherche et développement deviennent l'essence de la performance des entreprise.

La théorie des compétences centrales ou principales , développée essentiellement par Hamel et Prahalad, témoignent un enjeu stratégique pour un investissement en ressources humaines, cette théorie explique que la démarche stratégiques des ressources humaine ne peut se mettre en place, sans compétences principales, c'est-à-dire, les leviers de la réussite d'une gestion stratégique des ressources humaines, repose sur l'identification préalable de compétences principales,

Cette approche a donné naissance par la suite à une gestion par métier dans laquelle, chaque employé se voit se développer dans les compétences qu'il maitrise le mieux. Cela a conduit les entreprises aux principes de la flexibilité au travail.

Tecce et Pisano à travers la théorie des capacités dynamiques ont jeté un nouveau regard sur la gestion des compétences[34] dans les entreprises, cette théorie repose sur les

[34] M. Valery « *articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques, un éclairages à travers la théorie des ressources et du capital social* » article paru dans un collectif d'auteurs cordonné par Christian DEFELIX *« nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001. p.10.

interactions qui se naissent dans les contextes organisationnels et qui se transforment en compétences via des mécanismes d'internalisation que les entreprises mettent en place.

Dans ce sens, les capacités dynamiques peuvent être définies, comme une réaction organisationnelle collective pour répondre à un dysfonctionnement interne au travail, cette capacité à gérer les imprévus et faire recours à l'initiative individuelle dans le traitement des conflits sociaux, a littéralement développé la compétence organisationnelle. L'enjeu est majeur pour la GRH, du fait, l'importance de cette compétence dans le décloisonnement des espaces du travail à travers l'insertion de nouvelles logiques, inspirés par la volonté des travailleurs à mettre collectivement pour gérer les situations professionnelles qui s'y imposent.

Enfin, la théorie évolutionniste, de Winter et Nelson, nous semble la plus adaptée pour répondre à la problématique de la gestion collective du travail, et cela, l'importance qu'elle accorde aux phénomènes de l'apprentissage organisationnel[35], comme résultat d'un ensemble d'interaction aux niveaux individuel et collectif. La notion de routines organisationnelle permet aux entreprises de développer et d'internaliser des prénommés susceptibles de consolider les collectifs du travail, ainsi renforcer les unités d'appartenance organisationnelles.

Section 2 : Le management des compétences, stratégie et performances : quelles relations ?

Le management des compétences, à travers ses divers déterminants et approches, cherche à explorer les relations entre la stratégie d'entreprise, en tant que mode efficace d'allocation des ressources, et la performance organisationnelle, qui découle d'une dynamique structurelle.

2.1- Le concept de stratégie d'entreprise, un concept polysémique

Tout comme le concept de compétence, le terme stratégie a été défini de multiples façons. Selon les auteurs de Strategor, *« élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».* Cela signifie définir les couples produits/marchés (*stratégie de groupe ou stratégie corporate*) et allouer les ressources de manière à assurer un développement et une présence durable (*stratégie concurrentielle ou*

[35] Weinstein O et Azoulay N « *les compétences de la firme* » revue de l'économie industrielle N 02 du 4ème trimestre 2000. P. 120.

business strategy). L'objectif de la stratégie concurrentielle est de garantir un avantage compétitif durable dans un domaine spécifique en situation de libre concurrence. Les deux principaux types de stratégie concurrentielle sont la stratégie de coûts et la stratégie de différenciation.[36]

En outre, il est important de distinguer les stratégies de groupe et concurrentielles des stratégies fonctionnelles. Les stratégies fonctionnelles déterminent la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels. Elles traduisent les choix majeurs concernant l'obtention, l'agencement et la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise.[37]

2.1.1- La stratégie fonctionnelle en gestion des ressources humaines

La stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines est désignée sous le terme de management stratégique des ressources humaines (MSRH), qui lui-même a été défini de plusieurs façons. D. Miller décrit le MSRH comme *« toutes les décisions et actions relatives au management des salariés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable »*[38]. De son côté, G. Dessler (*2008*)[39] définit le MSRH comme *« la formulation et l'exécution de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines qui produisent les compétences et comportements nécessaires pour que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques ». D. Ulrich propose une définition concise : « le processus de liaison des pratiques RH à la stratégie d'entreprise ».*

Cette perspective, similaire à celle d'A. Roger (*2007*)[40], souligne le rôle de partenaire stratégique du DRH, qui doit *« contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre de manière à ce qu'elle soit comprise et relayée par tous les acteurs concernés ».* Ainsi, le MSRH joue deux rôles principaux : mettre en œuvre les stratégies de groupe et concurrentielles sur le plan humain, et participer à la définition de ces stratégies.

2.1.2- La notion de performance d'entreprise dans d'une approche basée sur les ressources et compétences

Définir le concept de performance est une tâche aussi complexe que les précédentes, car le terme est lui aussi polysémique.

---

[36] Strategor, 15eme édition, Dalloz, chapitre sur l'analyse stratégique, p175
[37] Desreumaux, A « la stratégie des entreprises » ed Dalloz paris 2000
[38] Le Boulaire et Retour D AGRH p 4
[39] Dessler, G. « les pratiques du management des ressources humaines » ed Pearson Hall 11ème Edition. France p 14
[40] Roger A et Igalens J « master RH » ed ESKA Paris p 459

Selon A. Bourgignon (1996)[41], trois sens sont associés au mot performance :

- La performance est un succès, variable selon les entreprises et les acteurs ;
- La performance est le résultat de l'action, une évaluation ex post des résultats obtenus ;
- La performance est une action, le processus qui mène au succès.

Ainsi, la performance peut être mesurée selon différents repères : économiques (*rentabilité, productivité*), juridiques (*conformité légale, solvabilité*), organisationnels (*compétence, cohérence, efficience*) ou sociaux (*synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail*) (*Louart, 1996*[42]), Le défi réside dans la détermination du niveau d'analyse, que ce soit en restreignant la performance RH à des enjeux sociaux ou en la considérant comme un processus qui influence les choix stratégiques.

2.2- Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences

La notion de stratégie d'entreprise est complexe et polyvalente, ce qui en fait un élément privilégié pour l'analyse de la performance dans la littérature en sciences de gestion. En gestion des compétences, la stratégie d'entreprise est souvent expliquée à travers la notion de portefeuille de compétences.

2.2.1- De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down »

Ce modèle est basique dans sa configuration, le point de départ est la mise en œuvre d'une stratégie de groupe ou de stratégies concurrentielles, une fois ces deux stratégies sont formulées, il est demandé à la fonction des ressources humaines d'identifier les compétences requises pour ces deux choix stratégiques. Dans ce contexte la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (*management stratégiques des ressources humaines*) lui permettant de s'assurer que les compétences requises sont disponibles au bon moment lors de la mise en place de la stratégie de l'entreprise.[43]

Cette approche est aussi appelée « *alignement vertical* » explique que la gestion des ressources humaines n'est qu'une activité de soutien dans la chaine de valeur de l'entreprise (*l'approche Porterienne de la chaine de valeur*)[44] et que sa finalité est de permettre une stratégie concurrentielle décidée ailleurs. Beaucoup d'auteurs ont proposé une formulation à

---

[41] Bourguignon, A. « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?*» éd., Paris 1996, Economica, p.18- 31.
[42] Louart, P. (1996), « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* » éd., Paris, Economica, p. 1-15.
[43] Retour D « *gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction Rh ?* » AGRH paris 2011 P.91.
[44] Porter, M.E. (1986), « *L'avantage concurrentiel* », Paris, Inter Editions.

ce modèle d'une manière à traduire à priori les choix de mobilisation des compétences et des outils de GRH en fonction de différentes stratégies concurrentielles.

En somme, cette approche a mis en évidence l'importance de l'alignement entre la stratégie globale de l'entreprise et les pratiques de GRH. Elle suppose que les décisions en matière de gestion des compétences et des outils RH doivent être cohérentes avec la stratégie concurrentielle[45] choisie, afin de renforcer l'efficacité et la performance de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

2.2.2- Des compétences détenues à la stratégie : l'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV)

La théorie des ressources, également connue sous le nom de RBV, cherche à expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises en se concentrant sur les facteurs internes plutôt que sur l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Cette approche est motivée par le constat que les écarts de performance au sein d'un même secteur sont souvent plus significatifs que les écarts entre les secteurs. Les chercheurs de ce courant estiment que cette diversité entre les entreprises concurrentes suggère que c'est la détection et l'organisation des ressources internes, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de développer leur unicité et de garantir un avantage concurrentiel durable.[46]

Le principe fondamental de cette analyse est le suivant : l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources rares (*telles que les compétences clés*) au sein de l'entreprise peuvent conduire à la création d'avantages concurrentiels sur ses marchés. Les terminologies utilisées dans ce contexte varient. Par exemple, Hamel et Prahalad (*1990*)[47] parlent de « *cœur de compétence* » ou de « *pôles de compétences* » pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation, spécifiquement dans la coordination des expertises liées à la production et à l'intégration des technologies. De même, le BCG utilise le terme de « *plate-forme stratégique* » pour décrire un ensemble cohérent de compétences métier et de capacités organisationnelles qui assurent la compétitivité de l'entreprise.

Plusieurs auteurs, dont M. Javidan (*1998*) et Grant (*1991*)[48], ont tenté de clarifier ces concepts et de fournir des méthodologies d'analyse permettant d'identifier les compétences

[45] Gilbert, P. (2007), « *Evaluation et pilotage de la performance RH, Etude Entreprise & Personnel* », in Didier RETOUR p 92
[46] Arcimoles d', C.H « *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, in Encyclopédie des Ressources Humaines »* ed Vuibert, Paris 2005 p. 234-243.
[47]Retour D, idem AGRH P93
[48] Javidan, M. (1998) « *compétences centrales, qu'est-ce que cela veut dire en pratique* » Long Range Planning, vol. 31, n°1, p. 60-71.

clés au sein d'une entreprise. Ces ressources clés se caractérisent par le fait qu'elles sont propres à l'entreprise, résultent d'une combinaison de ressources, capacités et compétences, sont en nombre limité, et sont difficiles à imiter, à substituer et à échanger. Bien que l'approche RBV mette en avant l'analyse des compétences internes, elle doit également être confrontée aux éléments clés de l'environnement, comme le soulignent Collis & Montgomery (1995)[49].

2.2.3- Stratégie et gestion des compétences : un double processus ?

Selon des auteurs tels que Guérin et Wils (*2006*)[50], la relation entre stratégie et compétencesreposeenréalitésurundoubleprocessusd'alignementetd'investissement.Lepr emierprocessus consiste à aligner les ressources humaines sur les besoins en RH découlant de la stratégie. Dans cette approche, la stratégie RH est réactive, c'est-à-dire qu'elle découle de la déclinaison de la stratégie en compétences requises. Selon les tenants de cette vision, les liens entre stratégie et compétences sont expliqués en réalité par un double processus d'alignent et d'investissement.

Le premier processus renvoi à aligner les ressources humaines sur les besoins RH résultant de la stratégie, ici la stratégie RH est réactif car, elle découle de la déclinaison de la stratégie en compétences requise (*top down*). Le second processus met l'accent sur les capacités dont disposent les entreprises à investir dans les ressources actuelles pour garantir des stratégies futures, la stratégie RH dans ce cas, est proactive, en s'appuyant sur les compétences détenues. La véritable stratégie se compose donc simultanément de décisions à court terme visant à aligner les ressources sur les grandes orientations stratégiques, et de décisions à long terme concernant l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

[49] Collis, D.J., Montgomery, C.A. « en concurrence sur les ressources » Harvard Business Review, juillet-aout 1995 p. 118-128.
[50] Guérin, G. et Wils, T. (2006), « La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, Encyclopédie des ressources humaines », 2ème édition, 2006, p. 41-52.
[51]Bayad M. (2001), « Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles" » Communication ESA-Grenoble p 147
[52]Likert R. (1967), « *The Human Organization, McGraw-Hill* », New York, NY. In GRH & Transfert de compétences : Impact sur la performance Communication au Congrès de l'AGRH - septembre 2005 p.05 .

Chapitre 3

La gestion des ressources humaines à l'aune de l'approche par compétences

Introduction du chapitre

Les approches sur la compétence se sont développées dans les travaux sur la gestion des ressources humaines, notamment pour apporter des vérifications sur l'évolution des métiers RH à l'aune des mutations professionnelles. Dans ce point, nous allons présenter les logiques inhérents au développement de la compétence en management des ressources humaines, ainsi le rôle que joue les compétences ; dans la performance RH.

Section 1 : La compétence en MSRH : de l'approche comptable à l'approche par les compétences

La notion de compétence en MSRH a connu différentes étapes dans son évolution. Selon Bayad (2001)[51], elle a été vue comme une variable comptable pour être assimilée à la stratégie globale ensuite, et enfin, pour prendre sa forme actuelle, celle d'un ensemble de connaissances et de savoir-faire liés à la compétitivité des entreprises.

1.1- L'évolution de la compétence en MRH

Les premières réflexions sur les liens entre la compétence et le management des ressources humaines remontent aux travaux de Likert[52], qui affirme, que dans les entreprises, la valorisation des compétences se fait par la mesure de sa valeur et par l'évaluation de son évolution (*une compétence pertinente est une compétence qui dispose d'une capacité à se développer*). Cette approche se tend à assimiler la fonction RH à une fonction comptable, qui identifier le nombre de compétences en fonction de mise en œuvre d'un système d'information RH, qui fait jusque ici, l'indicateur de la performance RH, le plus indiqué.

Ces systèmes d'informations permettront aux dirigeants de considérer les RH dans le processus de planification et réserver, par conséquent, des ressources à leur développement. Toutefois, ces systèmes à caractère comptable ont été jugés inappropriés en matière d'application à l'individu. En effet, comme le souligne Capron (*1995*) : « *utiliser le cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent [ressource matérielle et cessible] et non à du capital humain [ressource immatérielle et non cessible*] ? »[53]

L'approche comptable a été critiquée par une approche basée sur la planification, dans laquelle les tenants de cette approche considèrent que l'alignement des ressources humaines sur les orientations stratégiques des entreprises, constituent les nouvelles visions d'un MSRH intégrateur de dynamiques organisationnelles. La réflexion est centrée désormais, sur la prévision des besoins et l'évaluation des disponibilités en RH nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Mais cette vision n'est pas à l'abri des reproches. Deux critiques majeures ont été dressées à son encontre :

- Focalisation sur les aspects techniques de la prévision au détriment de la dimension socio-politique des organisations ;
- Echec de l'intégration des RH aux objectifs des organisations : privilège de la stratégie externe (*stratégies d'affaires*) aux dépens de la stratégie interne (*stratégies RH*) ;

Contrairement aux modèles précédents qui sont accès davantage sur les contraintes extérieures, le modèle de la compétence s'est plutôt penché sur les capacités internes des organisations, notamment sur les compétences organisationnelles (*Lado& Wilson, 1994*) Ces auteurs considèrent que la compétitivité des organisations peut être expliquée par les compétences RH.

1.1.1- La place de la notion de compétence dans le MRH

Dans les courants de la littérature en sciences de gestion, le management stratégique des ressources humaines est lié à la compétitivité, la compétence quant à elle est souvent assimilée à un actif stratégique que les entreprises doivent impérativement acquérir, pour assurer leurs compétitivités à travers le développement d'un avantage concurrentiel soutenable et durable.

Les tenants de la théorie des ressources affirment que les ressources internes sont le seul moyen qui permet de relever le défi de la concurrence. Ils ajoutent que ces ressources, en étant de valeur et difficilement transférables, permettent de créer un avantage compétitif durable. Autrement dit, les entreprises qui souhaitent se démarquer de leurs concurrents actuels ou potentiels ne doivent plus compter sur leurs ressources traditionnelles, telles que la finance ou la technologie au risque d'être imitées.

Dans ce domaines, de multiples approches se sont succédés pour montrer la place qu'occupe la compétence dans la littérature en management des ressources humaines,

[53] Capron M. (1995), « *Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ?* » Revue Française de Gestion, p. 46-54.

notamment en France, où le courant sur les compétences individuelles (*Guy Le Boterf*) s'affirme comme le plus répandu et le plus complet considérant, ainsi Le management des ressources humaines, comme une capacité à agir individuellement en fonction des savoirs disposés. Dans ce sens la compétence se définit comme une combinaison de ressources, pour produire une performance, elle est construite par l'individu (*savoir agir dans le champ des contraintes des ressources*).

Le rôle de la compétence en MRH peut être analysé à la lumière de la tryptique (*savoir-agir/vouloir agir et pouvoir agir*) autrement dit, la compétence en MRH peut avoir trois dimensions, individuel (*savoir agir*), relationnelle (*vouloir agir*) et collective (*pouvoir agir*).

Le savoir agir compos toutes les connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent par la combinaison des programmes de formation et les systèmes d'information RH (*SIRH*) ou par l'expérience. Il permet de contextualiser les espaces du travail, en offrant plus de capacités dynamiques aux employés dans l'exercice de leurs fonctions.

Le vouloir agir correspond à l'engagement comportemental qui tend aux respects des valeurs professionnelles et à la sauvegarde d'une bonne image de soi. Enfin le pouvoir agir renvoie à l'approche instrumentalisée des ressources humaines, qui consiste à mettre en place des moyens et des instruments pour capitaliser sur les compétences.

1.2- Les modèles d'analyse de la compétence en MRH

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, la différenciation par rapport aux concurrents est cruciale pour la durabilité et la réussite d'une entreprise. Les ressources humaines jouent un rôle central dans cette quête d'avantage concurrentiel en tant que gardiennes du capital humain de l'entreprise. En examinant des modèles théoriques, nous pouvons mieux comprendre comment les ressources humaines peuvent contribuer à la différenciation stratégique dans cette dynamique concurrentielle. Ces perspectives offrent des outils précieux pour analyser et développer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

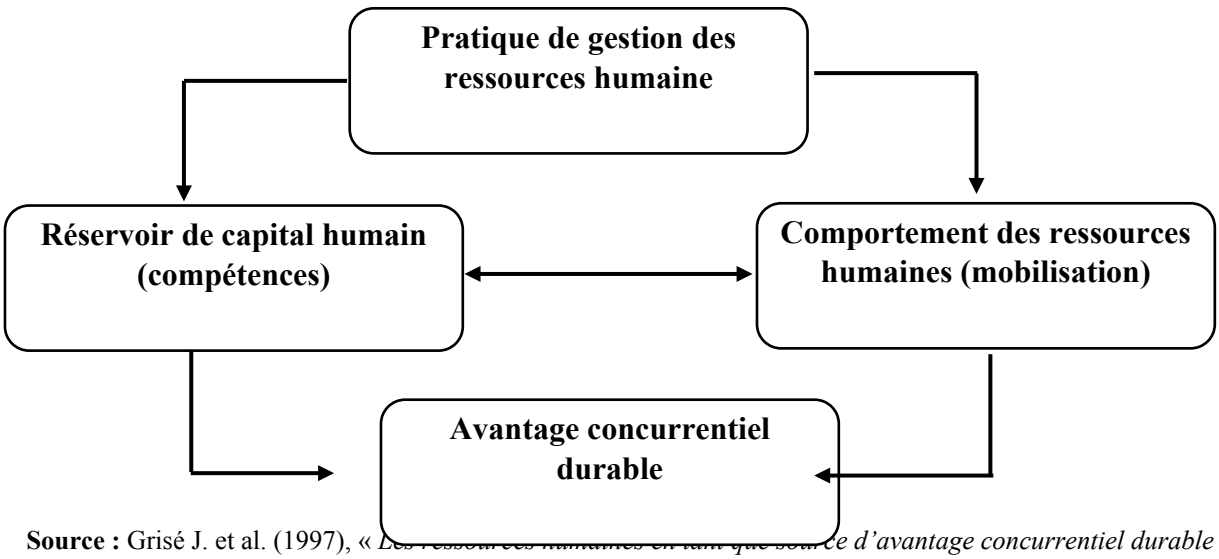
1.2.1- Le modèle de Wright et Mc Williams

Selon Wright et McWilliams (*1994*)[54], les pratiques de gestion des ressources

[54] Wright P., et al. (1994), «*Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage* », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2

humaines (*GRH*) ne constituent pas intrinsèquement une source d'avantage concurrentiel, mais elles contribuent de manière significative à sa création en facilitant le développement du capital humain. Ils proposent ainsi un modèle qui met en lumière la relation entre les ressources humaines et la création d'un avantage concurrentiel, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des pratiques de GRH.

Figure 1 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Grisé J. et al. (1997), « *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable* », document de travail, Université Laval, Québec, Canada, p5

Le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel est crucial pour toute entreprise. Selon le modèle de détention proposé par Wright et McWilliams, cet avantage découle de deux éléments fondamentaux : un bassin de ressources humaines qualifiées et un comportement approprié de l'ensemble des employés.

Pour débuter, il est vital que l'entreprise cultive et maintienne un bassin de ressources humaines compétentes. Cela implique la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines telles qu'un processus de sélection et de recrutement efficace, ainsi qu'un système d'évaluation permettant d'identifier les individus compétents et hautement qualifiés. De plus, il est essentiel d'offrir une rémunération attrayante afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Ensuite, pour exploiter ce bassin de ressources humaines, l'entreprise doit investir dans le développement continu de ses employés. Cela se traduit par la mise en œuvre de programmes de formation visant à accroître et à maintenir les compétences professionnelles de chaque individu, offrant ainsi des opportunités de développement aux employés désireux d'améliorer leurs compétences.

Une entreprise qui parvient à développer un bassin de ressources humaines et à mettre en œuvre des pratiques de GRH efficaces bénéficie d'un avantage concurrentiel. Bien que ces pratiques puissent être copiées, la possession d'un capital humain hautement qualifié distingue l'entreprise de ses concurrents.

Cependant, il ne suffit pas d'avoir un bassin de ressources humaines qualifiées. Il est également crucial de mobiliser et d'encourager l'ensemble des employés à agir en accord avec les objectifs de l'entreprise[55]. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un système de communication et de socialisation permettant de faire converger les intérêts individuels des employés avec les objectifs organisationnels.

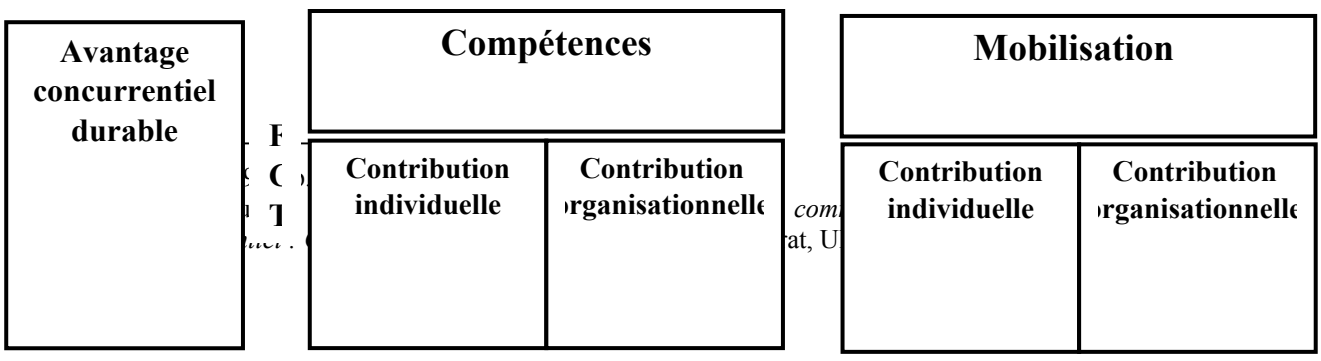
En conclusion, le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel repose sur la création, le développement et la mobilisation d'un bassin de ressources humaines efficaces. Cela exige la mise en place de pratiques de GRH appropriées, ainsi qu'une gestion proactive du capital humain de l'entreprise. En combinant ces éléments, une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel durable basé sur ses ressources humaines qualifiées.

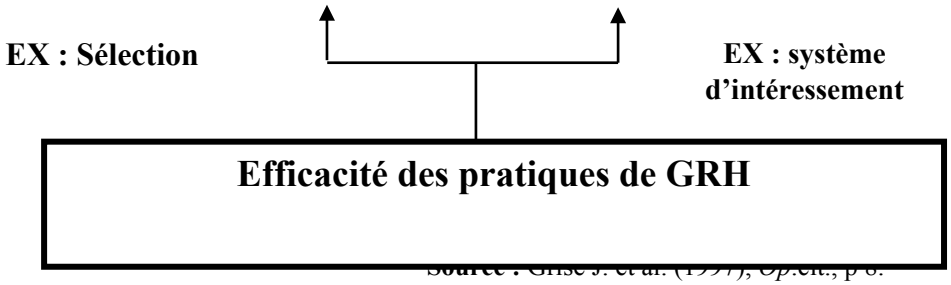
1.2.2- Le modèle de Grise et al (1997)

Le modèle de Grise et al. (*1997*), qui suit la même approche que celui de Wright et McWilliams (*1994*), intègre la contribution des ressources humaines ainsi que celle des pratiques de gestion des ressources humaines (*GRH*) de l'entreprise à la création d'un avantage concurrentiel. Ils soutiennent que ces deux composantes sont étroitement liées et indissociables.

De plus, ils soulignent l'importance de prendre en compte le rôle de l'individu et de l'organisation pour comprendre ce phénomène[56] complexe de création d'avantage concurrentiel. Leur modèle se présente comme suit : [Insérer la description ou le schéma du modèle ici.

Figure 2 : Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel





Source : Grise J. et al. (1997), *Op.cit.*, p 8.

1.3- La création d'un bassin de compétences ressources humaines

La mise en place d'un bassin de compétences en ressources humaines implique deux aspects distincts : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

La contribution organisationnelle se matérialise à travers diverses pratiques de gestion des ressources humaines telles que la planification, le recrutement et la sélection, ainsi que la formation. Ces pratiques jouent un rôle crucial dans l'établissement et l'essor d'un bassin de compétences au sein de l'entreprise.

D'autre part, la contribution individuelle vise à enrichir le capital de compétences des individus. Cela peut se traduire par une augmentation du niveau d'éducation et d'expérience professionnelle, la capacité à exécuter diverses tâches (*polyvalence*) et la certification des compétences par des organismes externes renommés.

En combinant ces deux aspects, l'entreprise peut créer un bassin de compétences robuste et évolutif. Les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à créer un environnement propice à l'acquisition, au développement et à la valorisation des compétences, tandis que les individus investissent dans leur propre progression professionnelle pour renforcer leur capital de compétences.

Tableau 2 *:* Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH

Organisation	Individu
✓ Planification des effectifs.	✓ Scolarité.

✓ Processus de recrutement. ✓ Processus de sélection. ✓ Programmes de formation.	✓ Expérience de travail. ✓ Niveau de polyvalence. ✓ Certification des qualifications par des organismes externes.

Source : Grisé J. et al. (1997), *Op*.cit., p 8.

Ce processus de création d'un bassin de compétences en ressources humaines est crucial pour garantir la compétitivité et la durabilité de l'entreprise. Il permet à l'organisation de disposer des compétences nécessaires pour relever les défis du marché et se démarquer de la concurrence.

1.3.1- La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine

Une fois que le bassin de compétences en ressources humaines a été créé et développé, il devient essentiel pour l'entreprise de le mobiliser afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Grisé et al. (1997) définissent la mobilisation comme les efforts déployés par l'organisation et les individus pour exploiter les capacités du réservoir de capital humain. Ils soulignent que permettre aux ressources humaines de trouver leur place au sein de l'entreprise favorise leur épanouissement professionnel et les motive à contribuer pleinement à la création de richesse et à la compétitivité de l'entreprise. Tout comme la création et le développement du bassin de compétences en ressources humaines, la mobilisation peut être induite à travers deux types de contributions : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

La contribution individuelle se manifeste à travers un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines visant à améliorer la mobilisation des individus au sein de l'organisation. Cela comprend des systèmes de participation aux résultats, des pratiques de reconnaissance des efforts, ainsi que des pratiques de développement de carrière. L'objectif de ces pratiques est d'encourager l'engagement et la motivation des employés.

Tableau 3 : Eléments contribuant à la mobilisation des RH

Organisation	*Individu*
− Système d'intéressement.	− Volonté à fournir les efforts.

− Pratiques de rétribution des efforts. − Pratiques d'appropriation. − Pratiques de développement de carrières. − Pratiques d'information. − Pratiques d'identification.	− Perception de la sécurité de l'emploi. − Sentiment de responsabilisation et d'implication. − Climat des relations de travail.

Source : Grisé J. et al. (1997), *Op*.cit. p.10.

Selon ces auteurs, la contribution individuelle est déterminée par des facteurs externes à l'organisation qui peuvent influencer la mobilisation de l'individu. Elle englobe la volonté de fournir des efforts lors de l'exécution des tâches, la création d'un climat social favorable grâce au maintien de bonnes relations de travail, ainsi que le développement d'un sentiment de responsabilité, d'implication et d'appartenance à l'entreprise.

Section 2 : La gestion par les compétences, une affaire de démarche tout d'abord !

La gestion par les compétences se définit comme « *un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs*».

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion des performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En gestion des compétences, on parle d'intégration horizontale et verticale. La mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences cohérente

Par intégration verticale, on entend l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.[57]

Par intégration horizontale, on entend l'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation.

2.1- L'élaboration de profils compétences

[57]Souilah S « *la gestion des compétences dans l'entreprise* » revue d'économie financière, bancaires et de management N 04 Décembre 2017 p.10.

La première étape à la mise en place d'un management par les compétences (*démarche de compétences)* est la recherche de profils adéquats pour une meilleure performance organisationnelle possible, cela passe par une revue de compétences au niveau fonctionnel, de telle sorte à répertorier les actifs stratégiques disponibles.[58]

Ces actifs stratégiques constituent des ressources pertinentes à l'élaboration de profils de compétences, le manager doit uniquement s'assurer que ces derniers, comportent les caractéristiques suivantes :

- une ressource se transforme en compétence si, elle est valorisable, dans un contexte de développement global pour l'entreprise ;
- Une ressource devient compétence, si seulement, elle est rare ;
- Une ressource passe ay statut de compétence, lorsqu'elle est non imitable, cela pose le critère de compétitivité, la compétence doit être référenciée pour qu'elle soit utilisable comme facteur clé de succès ;
- Une ressource est capable d'endosser le rôle de la compétence, quand elle est non substituable, et cela est déterminé par les mécanismes de protections inhérents, ainsi par les capacités dont disposent les entreprises à codifier leurs compétences, en leur donnant le caractère stratégique.

L'élaboration de profils de compétence, permet à l'entreprise de gérer au mieux son processus de développement, la notion du profil se présente comme un concept générique, qui explorer les caractéristiques intrinsèques des employés (*talents, dons* …..), leurs attitudes et enfin leurs comportements et discipline au travail. Ils (*les profils*) forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences, leur développement et leur rémunération[59].

Il existe pleinement d'outils efficaces pour évaluer les profils, mais nous choisissons de mettre l'accent sur l'un des outils les plus développés durant ces dernières années, a savoir, les cartes de compétences.

Les cartes de compétences se substituent à la fiche de poste de par son efficacité à définir les compétences nécessaires pour chaque emploi, sa force à identifier les trajectoires d'évolution de compétences, ainsi les relations de transversalité qui peuvent être tissées entre elles.[60]

---

[58]Celile Dejoux, « *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences* » , www.stratégie-aims.com/lille/com 1802.pdf (02/02/2007), pp.3-4. p5.

[59] Lou Van Beirendonck, « *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* », éd :de boeck, Belgique, 2006, pp.33-34.

Les cartes de compétences sont définies comme une jonction systématique entre les trois niveaux de savoirs, qui sont savoirs, savoir-faire et savoir être, décrivant ainsi le patrimoine de compétences individuelles qui doivent être coordonnées pour l'intérêt professionnel de l'entreprise.

2.2- L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus central de la démarche compétence qui traverse tous les sous-systèmes de GRH, offrant ainsi, une possibilité à l'entreprise de pouvoir hiérarchiser ses compétences, dans un contexte de responsabilisation des acquis et des potentialités.

Le processus d'évaluation des compétences, dispose d'un enjeu opérationnel, l'entreprise doit connaitre les profils sur lesquels, elle va agir pour élaborer les critères d'évaluation.

L'évaluation des compétences n'est pas neutre, elle propose une grille de lecture pour les entreprises, c'est seulement dans le cadre édicté par les règles de fonctionnement qu'on peut établir la question de l'objectivité de ce processus[61].

L'évaluation des compétences se fait d'une manière réfléchie et organisée dans un cadre bien établi par une critériologie précise, l'entreprise fournit les éléments à évaluer au centre d'analyse et ces derniers disposent d'une palette d'outils pour rendre cette analyse objective et porteuse d'intérêt stratégique et opérationnel à l'entreprise.

L'outil le plus utilisé pour évaluer les compétences est le référentiel métier compétences, qui est nourrit par un double objectif, d'une part, il dispose d'une grille efficace pour pouvoir classer les compétences en fonction de leurs dimensions (*individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles)* et aussi permettre de mieux repérer les évolutions et les interconnexions possibles entre elles (*compétences combinatoires, tacites, explicites et transversales*).d'autre part.

Il est aussi utile de noter que les référentiels métiers et compétences, est un outil précis pour la mobilité professionnelle, car il détermine les trajectoires au travail, il imprime le rythme du travail et adobe les comportements des employés.

2.3- Le développement des compétences

---

[60] Pierre- Xavier MESCHI, « *Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites* », ed De Boeck Paris p.13.

[61] Valérie Marbach, « *évaluer et rémunérer les compétences* », Ed, d'organisation, Paris, p11.

Cette phase est trop compliquée à aborder, le développement se traduit par les capacités de l'entreprise à adopter une stratégie différente quant aux différents changements qui s'opèrent dans son environnement interne et/ou externe.

Les changements tant au niveau de l'organisation peuvent être porteurs de nouvelles dynamiques, tant sur le plan fonctionnel, culturel, mais aussi sur le plan de développement de compétences.

Le développement de compétences consiste à mettre en place un ensemble de mécanisme de surveillances, d'évaluation et de protection visant à donner aux compétences un caractère pérenne.[62]

La performance de l'organisation est obtenue grâce à un développement de capacité dynamique qui se nourrit de logiques collectives.

Au niveau des outils les plus évoqués, nous retenons l'outil qui correspond à notre problématique et qui est la formation axée sur les compétences.

Ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de *« formation aux techniques d'entretien»*, où l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences[63], l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

2.4- La rémunération des compétences

A l'aune de la modernisation des pratiques du management des ressources humaines, les responsables RH, s'attachent à enrôler les meilleurs profils possibles, disposant de capacités à développer, pour mieux correspondre avec les enjeux en matière de performance organisationnelle. La compétence étant, la capacité à agir, dont nous disposons tous en fonction des situations en face, devient l'argument premier, dans l'élaboration des schémas de rémunération dans les entreprises.

La rémunération des compétences est un thème crucial, que nombreux auteurs ont abordé d'une manière très outillée, la sensibilité de ce sujet réside dans le lien fusionnel qui

[62] Lou Van Beirendonck, *Op.*cit, pp.128, 132.
[63] Daniel Held et Jean-Marc Riss, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* » ed Vuibert Paris 2012 p.06.

existe entre la compétence, comme attribut de l'Homme et la rémunération, qui agit comme un support de rémunération

Traiter la rémunération en gestion des compétences, renvoie à délimiter les facteurs d'influences pour une meilleure équité professionnelle. Les employés les plus compétents se voient attribuer les salaires les plus importants et les intéressements les plus élevés, cette logique n'est pas incitatrice et qu'elle peut être interprétée comme une sorte d'individualisation de la rémunération, concept phare de l'organisation scientifique de travail**.**

La rémunération des compétences se décompose en plusieurs facteurs qui lui donnent une légitimité à associer la valeur monétaire aux valeurs cognitives, les facteurs que nous allons analyser ne sont pas exhaustifs et qui sont liés à des contextes différents de la démarche de compétences.

Une politique salariale bien équilibrée doit se fonder sur une principale d'équipe, tant interne qu'externe. Elle doit également tenir compte des possibilités et des limites de la fiscalité. Les facteurs d'influence sur la rémunération individuelle se résument comme suit :

La fonction ou le rôle qui suppose une hiérarchisation et une classification des métiers, le niveau hiérarchiques est déterminants, plus le rôle et la fonction qu'assurent les employés est haute, plus la rémunération qui s'engage est élevée.

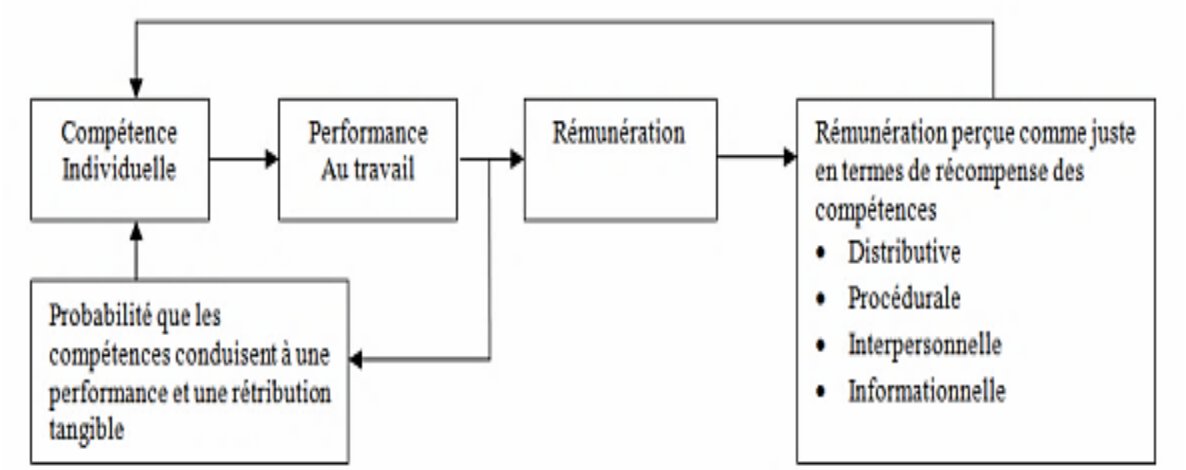
Les prestations des employés qui est expliquée par leurs apports au travail, leurs capacités à enrichir les activités auxquelles ils sont rattachées et enfin leurs disponibilité quant au développement pérenne des acquis de l'entreprise.

Les compétences de l'individu ; qui traduisent ses connaissances, ses qualification, et son degré d'implication au travail. Deux autres facteurs macroéconomiques sont définis comme responsables indirectes de la rémunération des compétences et qui sont, le marché de l'emploi, qui explique d'une manière générale, l'attractivité des offres de l'emploi. Les valeurs et la culture de l'organisation sont nourries par les styles de management et les mécanismes réglementaires inhérents à la gouvernance des organisations.

Ces facteurs doivent être intégrés dans un système équilibré, tant pour l'organisation que pour les collaborateurs. La transparence est un élément essentiel du système de rémunération : toutes les parties concernées doivent savoir clairement de quelle façon les facteurs influencent leur rémunération finale. Un bon équilibre entre ces facteurs attire et fidélise les collaborateurs et permet de rémunérer et de stimuler les comportements qui contribuent au succès de l'entreprise.[64]

La figure ci-dessous, montre le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération.

Figure 3 : Le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération



Source : HADJ KADDOUR N et KHIAT A » la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle, la compétence individuelle au service de la performance du travail ? » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB Vol.9 pp.20-27

Cette figure nous explique l'importance de la relation entre les compétences et le système de rémunération, en effet, le système de rémunération des compétences, démarche tout d'abord, de la valorisation de la compétence individuelle, cette forme de compétence est identifiée lors des entretiens de recrutement, qui combine entre autre, entre la qualification (*diplôme, niveau d'instruction*) et les savoirs détenus (*expériences, autonomie de gestion…etc.*). Le responsable RH doit confirmer que cette compétence peut-être palpable dans le contexte du travail et conduire vers des performances escomptées, cela se traduit par la socialisation des compétences qui entraine, l'émergence des compétences collective (*performance au travail*), le système de rémunération des compétences ne peut être efficace si, les compétences individuelles ne se convertissent pas en compétences collectives.

La lecture de cette figure nous conduit à identifier cinq formes de rémunération des compétences, qui sont développé en littérature par Alain K et Saint-Onge S'2006[65]), définissant ainsi les conditions d'une rémunération des compétences.

[64] Guy Le Boterf, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 4ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p.529.
[65] Alain K et Saint-Onge S'2006 « *la rémunération des compétences, théories et pratiques* » ed Vuibert PP. 63-80

La rémunération des compétences collectives, qui consiste à attribuer des avantages en numéraires, pour valoriser l'expérience, la variété des compétences développer et favoriser par conséquent, la polyvalence et l'employabilité.

La rémunération des compétences individuelle, qui dépend du profil d'emploi développer en individuel, cette forme de rémunération favorise l'acquisition de compétences distinctives susceptibles d'être aménagées en avantages concurrentiel, le responsable RH examine chaque profil lors de l'exercice des fonctions pour pouvoir déterminer le système de rémunération correspondant. Cette forme de rémunération est la plus répandue dans le système de gestion par les compétences.

La rémunération des compétences spécifiques[66] ou techniques, cela renvoie à une grille de rémunération qui consiste à établir des liens entre le niveau de compétences acquise et le degré de son utilisation dans les situations du travail, la compétence tout d'abord est observable ensuite contextualisée, cela procure au responsable RH, une capacité d'évaluation des compétences très pertinente. Cette forme de rémunération se concentre sur les aspects professionnels que comportementaux.

La rémunération de la compétence stratégique, étant difficile à définir, cette compétence est reliée à l'expérience et à l'engagement affiché tout au long de la carrière professionnelle de l'individu. Ces compétences ont le privilège d'être prouvées et développées dans le passé et qui peuvent encore servir dans d'autres contextes, notamment en planification des stratégies ressources humaines[67].

Enfin, la rémunération des compétences organisationnelles susceptibles d'aider les responsables RH, dans l'organisation futures des milieux du travail, et dans la mise en place de nouvelles approches professionnelles (*approches par métiers, cartographie des compétences, référentiels des compétences relationnelles, ou encore mise en œuvre de GPEC*). Cette forme de rémunération consiste à identifier les potentialités futures en matière de compétences, ensuite convenir un système de salaire satisfaisant. Cette rémunération est la plus importante, puisqu'elle repose sur des visions proactives, et des analyses très précises quant au développement futures de l'entreprise.

---

[66] HADJ KADDOUR N et KHIAT A « *la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle, la compétence individuelle au service de la performance du travail ?* » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB Vol.9 pp.20-27.

[67] MARBACH V « *rémunération des compétences, proposition de typologies* » GREGOR, IAE de Paris 01-22.

Chapitre 4

Les grands enjeux du passage d'un management des compétences à un management par les compétences

Introduction du chapitre

Le management des ressources humaines requiert un enjeu croissant pour son développement dans une perspective particulière, marquée par la dématérialisation du contenu de travail, des nouveaux modes d'allocation de ressources immatérielles, ainsi une nouvelle reconfiguration de l'espace de travail, qui met de plus en plus la compétence au centre de tous les débats dans l'entreprise.

Cette section va nous permettre de mettre en exergue, les multiples transformations qui ont contribué à la nouvelle dynamique de management des ressources humaines, une dynamique motivée par plusieurs phénomènes organisationnels.

Dans un premier temps, nous évoquons l'intérêt de passer d'une gestion « *segmentée* » des compétences à une gestion « *intégrée* » des compétences, quels sont les enjeux derrière ce passage, pourquoi est-il important et quels sont les acquis pour les entreprises ? Ce sont des questions qui nécessitent une interprétation profonde des concepts sous-jacents à cette transformation.

Dans un second temps, nous révélerons, les conséquences de ce passage à travers, une exposition de nouvelles exigences organisationnelles pour fournir un cadre transparent, et dynamique au management des Hommes dans les organisations.

Section 1 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quels en sont les enjeux ?

Les enjeux de ce passage sont multiples et qui peuvent être expliqués d'une manière très méthodologique, l'intérêt croissant de cette évolution réside dans la volonté qui anime les entreprise quant à l'inscription dans leurs activités dans une logique métiers, une logique qui a été révélée dans les sciences de gestion, notamment en gestion des ressources humaines comme en stratégie d'entreprise, cette logique se base sur une segmentation regroupant ainsi les métiers capables de présenter des effets de synergie en terme de création, de développement et de diffusion de compétence, ce regroupement crée une hiérarchisation de compétences allant des compétences opérationnelles vers les compétences inter fonctionnelles.

Cette hiérarchisation de compétences émerge d'un système basé entre autre sur une flexibilité dans l'affectation du contenu de travail, d'une équité organisationnelle où des comportements inadéquats au travail sont exclus, ainsi une mise en place d'une gouvernance

équitable et efficace garantit une réelle gestion transversale et logique de la nouvelle dynamique organisationnelle.

1.1- La flexibilité au travail, nouveau dispositif travail

L'impératif de flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifie la place accordée à la ressource humaine, contenu du travail évolue, mobilisant la subjectivité des salariés intelligents.

En effet, l'analyse se rapporte à des situations de travail contextualisées, dynamiques et localisées dont on observe imparfaitement le contenu. le management des Hommes récipiendaire de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être est appelé à changer de nature, le managers devrait ainsi moins réfléchir à l'arbitrage prévision des dépenses/performances prévisionnelles de la ressource humaine déployées, qu'a des questions liées entre autre sur le recrutement, la formation ou encore la motivation.

A la lecture de ces différents enjeux, nous pouvons conclure qu'un changement de paradigme s'opère dans le domaine de management stratégique des ressources humaines[68].

L'organisation abandonne le principe d'intégration verticale au profit d'un recentrage sur son métier de base, en l'occurrence ses compétences distinctives, disposent d'atouts indéniables à la formulation de stratégies de développement.

Cela nous amène à définir l'organisation comme un portefeuille de compétences à valoriser et à capitaliser et non plus sous l'angle de couple produit/ marche.

Dans cette perspective, la performance de l'entreprise ne s'analyse pas à travers sa position concurrentielle ou d'opportunité à saisir (*approche Porterienne de la stratégie*). Cependant, les voies de la compétitivité résident dans la combinaison des ressources et compétences de l'entreprise, accumulées dans le temps et dans l'espace et valorisées dans plusieurs marchés (*stratégie de diversification*).

Cette perspective conduit à repenser leurs espaces de travail comme des lieux ouverts à l'expression de talents et de compétences managériales, les nouvelles orientations stratégiques en matière de création de valeurs, proposent d'agir sur les capacités internes des entreprises, qui restent pour la plupart non exploitées.

1.1.1- Les modèles d'analyse de la flexibilité au travail

[68] G. Trep, M. Ferary « *gestion par les compétences pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la GRH* » revue interaction V 01 France 1998 P.36.

Les formes de flexibilité sont différentes d'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre, cette différence trouve son origine, dans les effets que produit la flexibilité sur les espaces de travail. La flexibilité au travail, cache un sentiment de tension qui se caractérise par une recherche de souplesse pour l'entreprise et de la stabilité au travail pour l'employé, cette « *tension* » programmée et désirée renforce son caractère dynamique et offre à la flexibilité une légitimité accrue dans le processus de transformation de compétences.

a- Le modèle anglo-saxon

Ce modèle tient sa légitimité de marché, et qui s'inscrit délibérément dans une perspective capitaliste, dans laquelle, les entreprises obéissent aux recommandations de marché.

La flexibilité est alors conçue comme une forme de décentralisation des espace de travail, cela garantirait aux décideurs une meilleure allocation de ressources en fonction des exigences stratégiques du marché, les formes du contrôle sont dérégulées laissant apparaitre une grande autonomie en matière de choix organisationnels, les employés disposent de liberté à développer leurs compétences et a les joindre à celles d'autres créant ainsi un système cohérent et dynamique de management des compétences.

Enfin, dans ce modèle, les entreprises ont le droit de licencier les employés ne disposant pas de qualifications nécessaire au profit d'un recrutement orienté compétences, pour maintenir les niveaux de performances au plus haut niveau**.**

b- Le modèle Français

Ce modèle de flexibilité est reconnu partout en Europe continentale et même dans certains pays d'Afrique du Nord notamment en Algérie, dans cette perspective, les espaces de travail sont régulés et les employés n'en disposent d'une grande autonomie de gestion, les qualifications sont expliquées par les cursus académiques, ainsi les expériences cumulées dans le travail, cette flexibilité est strictement hiérarchisée, les niveaux de décisions sont presque concentrés et les ressources sont allouées d'une manière planifiée.

Le processus de développement des compétences reste rigide en le comparant au modèle précédent. La compétence est identifiée dans les parcours professionnels, les mobilités au travail sont de nature interne et verticale.

La démarche compétence s'inscrit dans la démarche stratégique globale de l'entreprise, qui est rattachée à la direction générale, les modes de gouvernance de

compétences sont plutôt persuasif, où les référentiel de compétences font office de fil conducteur des managers.

1.2- La gouvernance des compétences, un enjeu crucial au développement des entreprises

La gouvernance d'entreprise renvoie aux mécanismes réglementaires en termes desquels, les dirigeants étendent leurs espaces discrétionnaires, en leurs permettant de prendre des décisions qui vont parfois dans leurs intérêts, la gouvernance d'entreprise suppose aussi un rapport de force permanent entre la propriété juridique, représentée par les bailleurs de fonds (*l'actionnariat*) et la propriété économique représentée par les dirigeants, ou les managers.

Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans le processus de développement de compétences est important, car, il offre aux différentes parties prenantes, une capacité de participation équilibrée.

La gouvernance des compétences est la recherche d'efficacité, de transparence et de responsabilisation de chacun dans la gestion des ressources stratégiques que constituent les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Elle implique des processus de prise de décision, de distribution des responsabilités, et les mécanismes de veille et de mise à jour.

Nous présentons ci-dessous, une méthodologie non exhaustive d'un système de gouvernance des compétences, qui oriente le débat sur les modalités à mettre en place pour que les entreprises soient des espaces ouverts sur leurs environnements, capitalisant ainsi leurs expériences et leurs pratiques.

1.2.1- La méthodologie de mise en œuvre d'une gouvernance de management des compétences

La mise en œuvre d'un système de gestion et de partage des savoir, savoirs faire est subordonnée à l'utilisation d'une méthodologie, qui intègre toutes les dimensions de la compétence, celle- ci doit obéir à une logique itérative, progressive et globale.

Cette méthodologie de mise en œuvre, respecte dans sa formulation cinq grandes étapes, qui constituent une démarche cohérente permettant à l'organisation de construire une stratégie de maintien, de partage et de transfert de compétences.

Nous développons ci-dessous brièvement, chaque étape pour aboutir à la fin à un schéma de mise en œuvre de compétences dans le contexte organisationnel.

a- La volonté stratégique

La réalisation d'un projet de cette envergure, nécessite au premier lieu l'implication de « *l'Etat- major* » de l'organisation, les enjeux et les moyens ne sont pas à somme nulle, ce qui conditionne une volonté stratégique qui transcende les effets de discours incantatoire. Le top management de l'organisation, doit être le garant de projet, il doit suivre la progression méthodologique, en valider les phases, en promouvoir l'avancement et en médiatiser les résultats. En une phrase, il doit instaurer un esprit propice à un partage de responsabilités, en fixant clairement les enjeux collectifs et individuels, permettant ainsi, une réelle visibilité des contributions complétées, d'un sens donné à l'action de chacun.

b- Le diagnostic des pratiques habituelles

La première des choses à faire dans cette étape, est de dresser un état des lieux des pratiques habituelles, il s'agit en fait de diagnostiquer les forces et faiblesses de l'organisation, (*diagnostic au niveau interne*) au regard des différentes sources qui doivent lui permettre de construire un système de gestion de compétences pérenne. Le diagnostic interne de l'organisation doit refléter la situation initiale de compétences et connaissances que dispose cette dernière, il porte sur une analyse de quatre facteurs prépondérants dans la conduite de cette investigation

- La gestion actuelle des compétences (*savoirs, connaissances, capacités…etc*.) ;
- La gestion individuelle et collective des savoirs faire (*l'instrumentation de la gestion par les compétences, outils, techniques et méthodes*) ;
- La gestion de système d'information (*notamment le système d'information ressources humaines et les systèmes de veilles stratégiques*) ;
- La gestion des systèmes de sécurisation et de protection des compétences (système de codification, de conversion et de transfert des compétences.

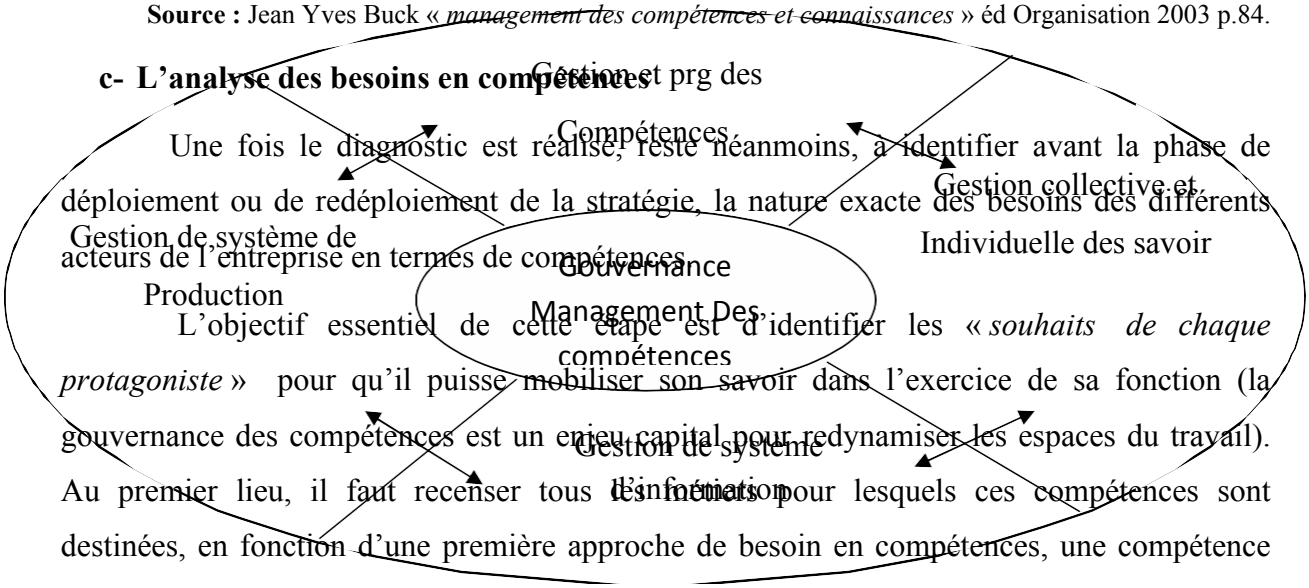
Il faut noter, la place prépondérante des logiques instrumentalisées (*approches par les outils de gestion*) dans la gestion individuelle et collective des savoirs faire. Elle est un facteur très important dans l'évaluation et dans l'évolution de ce contexte de management de compétences.

En outre, elle joue un rôle dans la capitalisation des savoirs faire et dans sa capacité de les transposer à l'échelle organisationnelle Ainsi, un système de veille est très primordial dans la collecte de l'information, il alimente le système d'information, il permet d'identifier, d'analyser et de diffuser l'information utile avec un caractère volontariste et d'une manière

anticipative,[69]

Le schéma suivant illustre les composantes essentielles d'un diagnostic des pratiques habituelles s'inscrivant dans un modèle de gouvernance participatif.

Figure 4 : Architecture générale d'un système de gouvernance de management des compétences.



Source : Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003 p.84.

c- L'analyse des besoins en compétences

Une fois le diagnostic est réalisé, reste néanmoins, à identifier avant la phase de déploiement ou de redéploiement de la stratégie, la nature exacte des besoins des différents acteurs de l'entreprise en termes de compétences.

L'objectif essentiel de cette étape est d'identifier les « *souhaits de chaque protagoniste* » pour qu'il puisse mobiliser son savoir dans l'exercice de sa fonction (la gouvernance des compétences est un enjeu capital pour redynamiser les espaces du travail). Au premier lieu, il faut recenser tous les métiers pour lesquels ces compétences sont destinées, en fonction d'une première approche de besoin en compétences, une compétence n'a de réelle valeur ajoutée que la pertinence qu'elle offre à son destinataire, elle doit converger avec le besoin de celui qui va la percevoir. En second lieu, il s'agit de faire un recensement des préoccupations, de chaque membre de l'organisation en termes de besoin en compétences, en recourant à des méthodes telles que ; les questionnaires, les interviews, puis formaliser par écrit un recueil de besoins pour des fins d'exploitation.[70]

d- L'organisation du système

L'enjeu de cette étape est d'organiser, dans un système intégré, toutes les précédentes étapes en vue de conduire un projet de gestion de compétence et de connaissance dont les objectifs sont multiples :

- L'optimisation des sources existantes en fonction de leur valeur d'utilité (*le principe de primauté est très essentiel dans ce contexte*) ;
- Capitaliser les compétences stratégiques en les distinguant des compétences opérationnelles ;
- Déployer une gestion des compétences adaptée à l'évolution de son environnement ;
- Satisfaire globalement les attentes de l'organisation et répondre au cahier de charge

[69]Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003 p.84.
[70]Jean Yves Buck *Op*.cit. p.85.

initial

L'organisation de système va porter sur un ensemble d'élément qui sont corrélés devront permettre d'accéder rapidement à l'information utile et de valoriser les compétences individuelles et collectives

e- La conduite de changement

La dernière étape dans la méthodologie de mise en œuvre, est la finalité qu'attend toute organisation de ce long processus, c'est-à-dire devenir une organisation capable de piloter tout changement organisationnel et capable d'apprendre en permanence.

Le changement s'opère sur la base des modifications des schémas de la pensée, qui se traduit par une rupture avec les routines habituelles, en amorçant une démarche d'apprentissage de l'individuel à l'organisationnel qui demeure l'essence de l'essor des organisations qui se veulent compétitives

Le processus de gouvernance de compétence décrit ci-dessus permet aux managers de s'approprier une logique reliant les systèmes de développement de compétences et les modalités d'allocation optimale des ressources, toute ressource déployée doit être capable de se transformer en compétence.

La gouvernance des compétences offre un contexte globale et stratégiques aux entreprises pour mieux appréhender cette nouvelle perspectives de management des ressources humaines dans laquelle, les Hommes sont gérées dans une trajectoire précise visant à faire de leurs actifs, des compétences distinctives durable, défendable et non substituables.

Section 2 : Les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, vers un nouveau système de management des ressources humaines

Ce passage a reconfiguré les espaces de travail et à proposer trois incidences directes sur le système de management des ressources humaines.

2.1- La dématérialisation du travail

Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences marque une rupture organisée avec la doctrine taylorienne et fordienne.

2.1.1- La logique de poste

C'est une approche managériale basée sur une logique organisationnelle qui est à l'origine de la classification des emplois, négociée dans une convention collective.

C'est cette dimension négociée entre les partenaires sociaux qui donne au compromis fordien son nom et sa légitimité.[71]

Cette approche peut paraitre productiviste, elle vise à rémunérer que l'exécution des taches prescrites doit permettre de réaliser indépendamment des travailleurs (*principe de séparation entre travail et travailleurs*). En revanche, le compromis social peut permettre à l'entreprise de trouver sa sécurité et son fonctionnement dans une prescription précise des taches.[72]

De leur côté, les salariés et leurs représentants considéraient l'égalité des taches comme la garantie la plus fiable de l'égalité de travail et du salaire, selon l'axiome « *travail égal salaire égal ».*

B. GALAMBAUD[73] souligne le caractère fonctionnel du poste comme variable contrôle de la gestion du personnel, du recrutement à la rémunération, en passant par le développement de critères de mobilité verticale.

2.1.2 La logique de compétence

Elle s'inscrit quant à elle, dans une forme de rupture avec les principes du poste, elle rompt avec les principes d'une gestion collective et catégorielle des salariés au profit d'une individualisation de la rémunération prenant en compte les résultats et les contributions des salariés.[74]

Elle rompt également avec le principe de l'ancienneté en totalité ou en partie, elle remet en cause les principes de qualification en reprochant à ce dernier l'obsolescence des qualifications dans un contexte de mutations fortes et la rigidité des grilles de classifications.

Tableau 4 : Comparaison entre la logique de poste et la logique de compétences

Composantes	Logique de poste	Logique de compétences
Référence principale	Tache ou l'activité	La personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis de salariés
Conception de l'activité humaine	Séparation entre le travail et les travailleurs	Affrontement à des événements
Valeurs prédominantes	Débit de production et volonté de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
Mot d'ordre	Conformité aux prescriptions	Responsabilisation des

[71] Zarifian P « émergence *des modèles de la compétence* » ed économica Paris 1998 p.114. in Dietrich Anne
[72] Dietrich A « *management des compétences* » ed DUNOD Paris2010 p.114.
[73] Galambaud B « *et si la GRH était de la gestion* » ed liaisons paris 2002 p.170.
[74] *Idem* p.115.

		salariés
Outils caractéristiques	Méthodes de classification des postes Définition de postes	Référentiels de compétences Entretiens annuels d'appréciation

Source : Anne DIETRICH « management des compétences » ed dunod paris 2010 p 119

A la lumière des éléments comparatifs issus du tableau précédent, nous pouvons conclure ceci :

La logique de poste renvoie à une conception de travail dans laquelle, l'homme se conforme aux prescriptions des activités mentionnées dans sa grille hiérarchiques. Les salariés ne disposent en aucun cas, d'un esprit d'anticipation ou de mécanismes individuels de résolution de conflits sociaux à l'intérieur des entreprises, plutôt, ils sont dotés d'un esprit rigide très autoritaire qui se comprend par la séparation méthodique entre le contenu de travail et les modalités de son exécution.

La logique de poste imprime des conditions de travail non favorables à l'expression de savoirs, s'inscrivant dans une orientation purement productiviste. Les outils d'analyse dans cette logique sont les grilles de classifications qui déterminent les taches ainsi les niveaux de responsabilité de chaque employé. Enfin, les formes de contrôle sont très rigides basées sur des évaluations professionnelles selon des critères précis**.**

La logique de compétences quant à elle, propose une lecture complètement différente inscrite dans un référentiels global, offrant une analyse dynamique et transparente et qui s'articule autour des principes suivants.

La compétence au travail centre son attention sur l'individu, comme seul vecteur de développement, et ce, à travers la prise en compte de ses besoins ainsi la mise en place de dispositifs managériaux visant à accroitre son épanouissement. Les acquis des salariés constituent des socles et des atouts pertinents, qu'il faudrait valoriser pour une meilleure redynamisation de la fonction RH.

La logique de compétence, est un espace dans lequel, les employés sont amenés à affronter des nouvelles situations au travail, c'est ainsi que la notion de motivation trouve son sens managérial, il suffit de varier et d'enrichir le contenu de travail pour permettre aux employés de se motiver, mais aussi de briser la routine qui caractérise les lieux de travail.

La qualité, la fiabilité et la réduction des délais sont les valeurs prédominantes, dans cette logique, les employés sont mis dans des conditions de travail favorable au développement de leurs compétences, l'entreprise quant à elle, veille à l'évaluation de ces

compétences et leur valorisation par des systèmes de rémunération efficace et équitables.

Les salariés s'enquérir de plus de responsabilités cela permet à ces derniers de mieux diversifier leurs savoirs et d'acquérir plus de flexibilité et de souplesse dans l'exécution de leurs activités professionnelles, le principe de l'employabilité s'exprime assurément d'une façon responsable. Les outils d'évaluation professionnelle, sont dominés par les référentiels de compétences et les entretiens annuels d'appréciation, qui restent les meilleurs instruments pour mesurer l'efficacité au travail.

La dématérialisation de travail, marque une rupture définitive avec les logique de la gestion des ressources humaines de type administrative ou mécaniste où l'emploi des compétences est l'apanage d'une grille catégorielle de classification de métiers, et converge vers une logique de étendue et décloisonnée du management des RH, où l'acquisition, le développement et la diffusion de savoirs dans un cadre global est la voie pour l'épanouissement et le bien-être au travail.

2.2- La question de l'adaptation professionnelle

La question de l'adaptation au travail est étudiée à partir du concept de l'ergonomie, qui renvoie à l'ensemble des études scientifiques qui explique les nouvelles conditions de travail et comment s'adapter, cette notion est développée dans un cadre mettant en exergue les relations entre l'être humain et la machine pour mieux appréhender les nouveaux environnements de travail.[75]

Les évolutions du travail, et les changements dans la nature des problèmes rencontrés, ont amené également des transformations des pratiques managériales. L'adaptation professionnelle essentiellement technique et responsable prend progressivement en compte les exigences humaines (*individuelles, sociales, socio-économiques*) et il est clair que son efficacité ne peut en être que renforcée.

L'ergonome considère que la construction et la mise en œuvre des compétences se traduisent par des modalités de régulation des situations de travail. Ces régulations établissent des compromis entre efficacité productive, préservation de soi et de sa santé et place dans le groupe de travail[76].

L'ergonomie comme concept révélateur de la nouvelle orientation en management des ressources humaines pose l'analyse en matière de déterminants sociaux.

[75] Dietrich A *Op*.cit. p 12
[76] Toupet J A « *introduction à l'ergonomie du travail* » culture et sciences de l'ingénieur France 2022 p.01.

2.2.1- L'ergonomie et le développement des compétences

L'analyse du concept de l'adaptation professionnelle, s'efforce à préciser la nature des compétences à prévaloir et celles aussi à mettre en place pour un équilibre au travail, à l'aide du concept de l'ergonomie, on s'attache à préciser les grandes lignes directrices de compétences au travail, cela s'explique comme suit :

- Les compétences finalisées, cela s'explique par le principe de spécialisation au travail, un employé peut être compétent à gérer un tache précise, et un autre est capable de s'assurer le fonctionnement d'une famille de taches, cela suppose que les savoirs des employés peuvent être opératoires ou fonctionnels ;
- Les compétences sont acquises, on devient compétents, la compétence s'acquiert par des processus complexe d'apprentissage à l'école (*le caractère formel du savoir*) ou bien dans des situations du travail (*le caractère informel du savoir*) ces processus d'apprentissage, sont capables de déterminer quelle nature d'orientation à prendre dans la démarche globale de développement de compétences. D'autres compétences sont spécifiques à l'individu et qu'il ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans une situation précise du travail, on en parle alors de compétences tacites ;
- Les compétences sont des ensembles structurés, cela suppose que les compétences sont organisées en unités coordonnées selon la hiérarchie ou selon les relations ;
- La compétence a un caractère hypothétique, la compétence n'est mobilisable que dans l'action, elle est abstraite, difficilement observable, elle est inférée à partir de l'activité réellement exécutée.[77]

Bien que l'ergonomie ne veut pas un concept à traiter dans les problématique du management, néanmoins, elle constitue un outil et une source très utile pour le management en matière d'information, et un guide de réflexion stratégique, d'une part, elle offre à la notion de compétence une formulation rigoureuse, malgré que la définition qu'elle propose à cette dernière est restreinte, l'ergonomie, permet d'offrir des observations pertinentes sur la manière dont se forgent les compétences dans les milieux du travail, et d'autre part, elle propose une méthodologie et une série de méthodes de travail, que les tenants et les spécialistes en gestion des ressources humaines n'ont jamais pu avoir la capacité de les développer.

2.2.2- L'ergonomie et l'évaluation de compétences

[77] Leplat J « *compétences et ergonomie* » ed Mardaga 1991 pp .263-278.

Le développement du concept de l'ergonomie dans les entreprise, est tellement intéressant, car il prend en considération la question de l'évaluation des compétences, par l'intermédiaire, des méthodes destinées à mesurer les capacités d'adaptation de l'Homme au travail, cela constitue la première forme de la rationalisation des méthodes d'ajustement professionnelle.[78]

Cela est connu communément par les « *les tests* » ou les « *les grilles d'évaluation* », la mise en œuvre ce types d'outils d'évaluation, se réfère à la personnalité, la construction des tests s'est appuyée sur des études statistiques d'analyse factorielle.

L'ergonomie développe aussi la psychométrie, qui renvoie aux méthodes rigoureuses de validation des contenus de tests selon des recommandations scientifiques, cela permet aux entreprises, de mieux considérer les tests professionnels, jadis, furent inadéquats et sans substances stratégiques.

Le développement de la psychométrie, ne peut être sensiblement affectée par les changements qui s'opèrent en matière de la relation entre l'homme et le travail, cette discipline mesure l'efficacité des tests d'évaluation de compétences, et finalise les observations professionnelles en accordant une importance à l'adaptation au travail.

Les questions sur l'évaluation de compétence repensent l'analyse sur les déterminants ainsi, les critères d'évaluation, la compétence s'ajuste au travail, d'une manière à offrir une flexibilité et une performance organisationnelle de premier ordre, la question de déterminants et des critères d'évaluation a été abordée, par l'ergonomie au travers la notion de profils de compétences, l'individu est évalué au travail en fonction de sa trajectoire professionnelle, ainsi en fonction de la définition qu'il se faite de la notion de compétences, l'élaboration de profils de compétences, autorise l'analyse des complémentarités et de la coordination professionnelle.

2.3- La question de la reconnaissance professionnelle

La reconnaissance professionnelle est la troisième conséquence du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, cette conséquence, est traitée différemment par les entreprise vue, les grands bouleversements que cela produit sur l'évolution des hommes au travail, la reconnaissance renvoie aux mécanismes psychologiques, qui disposent les deux concepts suivants, d'une part, la reconnaissance

[78] Isambert J « *l'appel à la notion de compétences dans la revue l'orientation scolaire et professionnelle à sa naissance et aujourd'hui* » in Ropé F et Tanguy J 2007 « *savoirs et compétences* » le harmattan 1994 .

professionnelle est analysée par la qualification, et d'autre part, la reconnaissance professionnelle n'en peut échapper aux phénomènes de la motivation au travail.

2.3.1- La qualification comme précurseur de la reconnaissance professionnelle

La notion de la qualification est apparue à la fin de la seconde guerre mondiale, et qui renvoie aux capacités des salariés à appartenir à un collectif du travail, cette appartenance permet de fonder le groupe, qui reste la seule structure valable pour le développement des compétences.[79]

La qualification est rattachée aux conventions collectives et leurs avenants de classification, qui déterminent la classification des postes du travail et l'enseignement professionnel, qui met en avant les diplômes décrivant des savoirs spécifiques.

A travers la notion de la qualification,[80] c'est toute la question de la reconnaissance professionnelle qui est posée, cela se traduit, par la position dans la grille hiérarchique et un salaire assorti d'avantages divers, ainsi celle de la protection des employés qui se trouve posée.

La notion de la qualification est vite confrontée aux bouleversements qui se sont produit au milieux des années 1980, transformation de l'organisation du travail, et les crises d',emploi, cela a constitué une vraie préoccupations pour les entreprises, mais aussi pour les sociologues qui se cherchent à trouver des réponses adéquates aux modifications observées dans les contenus des situations du travail., trois raisons peuvent constituer des critiques à la qualification.

La première raison est expliquée par le caractère rigide de la qualification face à l'évolution rapide dans les transformations de l'organisation du travail, la rupture avec les modes d'apprentissage taylorien propose une nouvelle orientation en termes d'acquisition de compétences, les situations de travail elles-mêmes deviennent apprenantes.[81]

Le caractère caduc du diplôme provoque une instabilité au travail, l'inadéquation du poste avec le profil de l'employé peut avoir des conséquences néfastes sur l'efficacité professionnelle.

La seconde raison, se trouve dans l'évolution de la société post industrielle et la tertiarisation des secteurs d'activité, impactent les capacités de la qualification à s'adapter à

[79] Dietrich A *Op*.cit. p.15.
[80] Dugué E « *la logique compétence, le retour du passé* » ed éducation permanente 1999 pp 07-18.
[81] Gilbert P et Pigeyere F « *management des compétences* » ed Dunod Paris 2010 p.15.

des enjeux de plus en plus croissants de progression professionnelle, certains savoirs sont devenus inopérants face aux multiplications des supports et des situations du travail. Dans les entreprises des services, les employés doivent s'attacher à des compétences spécifiques pour convaincre un client, cette nouvelle vision du travail pousse les entreprises à ne pas considérer les qualifications comme unique support au développement d'une unité de coordination au travail.[82]

La troisième raison, est toute simple, elle renvoie à l'incapacité du diplôme comme, seul référence à la reconnaissance professionnelle, hors que, le diplôme ne peut traduire qu'une simple réalité du monde de travail, les savoirs acquis durant la mobilité professionnelle ne sont pas par conséquent, reconnus, car ils ne figurent pas dans les grilles de classification des savoirs précis.

Ces trois critiques précipitent le glissement de la qualification vers la compétence ce passage est notifié par les modifications notamment repérées dans l'attribution des postes du travail, ainsi les rapports du force, entre patronat et syndicats ont évolué de telle manière que les qualifications se voient impuissantes à résoudre certains problèmes au travail.

Les débats sur les avantages comparés entre la compétence et la qualification alimentent les préoccupations des sociologues au travail, A TOURAINE[83], avait développé le concepts le concept « *de la qualification sociale* » pendant les années 1960, concept qui renvoie aux multiples relations professionnelles qui résultent d'une situation de travail, et qui déterminent les comportements des individus dans l'exécution de leurs taches, la compétence se substitue à la qualification sociale par le concept de « *savoir être* » qui désigne entre autre, les déterminants relationnels et comportementaux qu'un travail exige.

Cette liaison étroite entre la qualification et la compétence détermine la nature individuelle de la reconnaissance professionnelle.

2.3.2- La justice organisationnelle, comme support efficace à la reconnaissance professionnelle

La variété des théories de la motivation au travail, suscite l'intérêt que revêt cette notion au comportement organisationnel

Chaque théorie apporte sa contribution à l'explication de la motivation de l'individu.

[82] Zarifian P « *le travail et l'événement* » in Gilbert P et Pigeyere F « *management des compétences* » Dunod p 16 Touraine Alain « *sociologie de l'action* » ed ellipse

[83] Dubar C « *sociologie du travail face à la qualification et à la compétence* » sociologie du travail N02 1996 pp 179-183

Sans doute parce que la motivation reste une préoccupation centrale dans les organisations, elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de santé et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des salariés. La réflexion sur la motivation au travail, définie comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir, consiste à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer aux salariés pour susciter chez eux la volonté de faire des efforts.[84]

La théorie de motivation qui nous semble appropriée pour aborder la question de la reconnaissance professionnelle, est la théorie de la justice organisationnelle, développée par Greenberg (*1987*), pour mettre en valeur les approches sur l'équité au travail, elle renvoie aux champs des études psychologiques qui s'intéressent à la perception de l'équité sur le lieu de travail. Elle réfère aux normes sociales qui régissent les modes de distribution des ressources et des avantages au sein des entreprises, ces modes conditionnent la motivation des individus au travail et renforcent les relations interpersonnelles.

La justice organisationnelle, dispose de la justice distributive, qui explique que les modalités de rémunération doivent être équitables, les individus se voient attribuer un salaire et des avantages divers pour l'exécution d'une série de taches précises, cette justice permet de reconnaitre le travail accompli par les salariés et de correspondre une partie de revenu de l'entreprise pour les inciter davantage à travailler plus.

La justice procédurale, quant à elle, elle est promue par les pratiques visant à améliorer les procédures, les règles et les normes de travail, pour obtenir des meilleurs rendements professionnels, cette justice met en lumière la reconnaissance professionnelle de par, sa façon de mesurer l'apport des outils de gestion à la performance organisationnelle des entreprises.

La justice informationnelle, elle se réfère à l'équité et aux traitements adéquats entre l'homme et l'information, les individus doivent se disposer de l'information nécessaire à l'exécution de leur travail, sans que cela soit accompagné par des retentions d'information, la fluidité en terme de circulation de l'information est un gage de réussite que les entreprise s'engagent à mettre en place.

La relation qui peut exister entre la justice organisationnelle et la reconnaissance professionnelle, est très profonde, et qui s'explique par deux logiques complémentaires.

La première logique, la justice organisationnelle soutien la qualité surtout de l'échange

[84] Falli A « *justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque, résultats d'une étude empirique* » revue relations industrielles V 69 N 04 2014 pp .709- 731.

interpersonnel, qui est considéré par les auteurs en gestion des ressources humaines, comme favorisant la motivation et l'épanouissement au travail, ce soutien garantit une valorisation des liens entre les subordonnés déterminants ainsi, les frontières entre eux, ce type de lien est connu par la reconnaissance horizontale.

La deuxième logique, se rapporte ainsi à toute appréciation de la part des supérieurs hiérarchiques, visant à valoriser les exploits et les efforts du salarié. Elle correspond à la considération démontrée à l'égard des salariés, aux appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou aux simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles, cette forme de reconnaissance est appelée reconnaissance verticale.

Chapitre 5

Les stratégies du recrutement basée sur la compétence (apports et importances de la GPEC)

Introduction du chapitre

L'évolution récente dans les milieux de travail et le développement inhérents à l'évaluation des individus dans les entreprises ont considérablement imposé de fonder une analyse pertinente sur les outils d'appréciation des emplois et des compétences, l'outil le plus évoqués des vingt dernières années est incontestablement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond a de multiples exigences que ce soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (*GPEC*) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est double, d'une part, présenter la fonction du recrutement ainsi que son importance, et d'autre part, éclairer les pratiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme cadre essentiel, des stratégies du recrutement basée sur les compétences.

Section 1 : Notion du recrutement

Deux approches sont avancées pour discuter de la pertinence de la notion de recrutement, la première est centrée sur une lecture séquentielle de l'ensemble de pratiques menées par les acteurs, dans une logique de rationalité. La seconde met l'accent sur le processus de consolidation et le renforcement des potentiels, dans une logique de perfectionnement et de performance de la fonction ressource humaine

1.1- Éléments de définition

- Dans une approche gestionnaire, le recrutement est présenté comme un processus de prise de décision rationnelle. Il doit limiter la prise de risque pour l'employeur, permettre de justifier le choix du candidat et respecter la législation. Le processus est toutefois, inévitablement marqué la subjectivité des divers acteurs. Pour identifier les différentes sources de subjectivité et optimiser la gestion de recrutement, ce dernier est présenté d'un point de vue gestionnaire comme un ensemble de pratiques menées de manière séquentielle.

- Dans le cadre de la politique RH dans l'entreprise, le recrutement est un processus dont l'objectif est d'acquérir et /ou de renouveler les membres de personnel, et qui comprend plusieurs étapes, depuis la recherche de candidature jusqu'à la sélection des candidats et l'intégration des nouveaux salariés.

1.2- La démarche de recrutement

a- La demande de recrutement

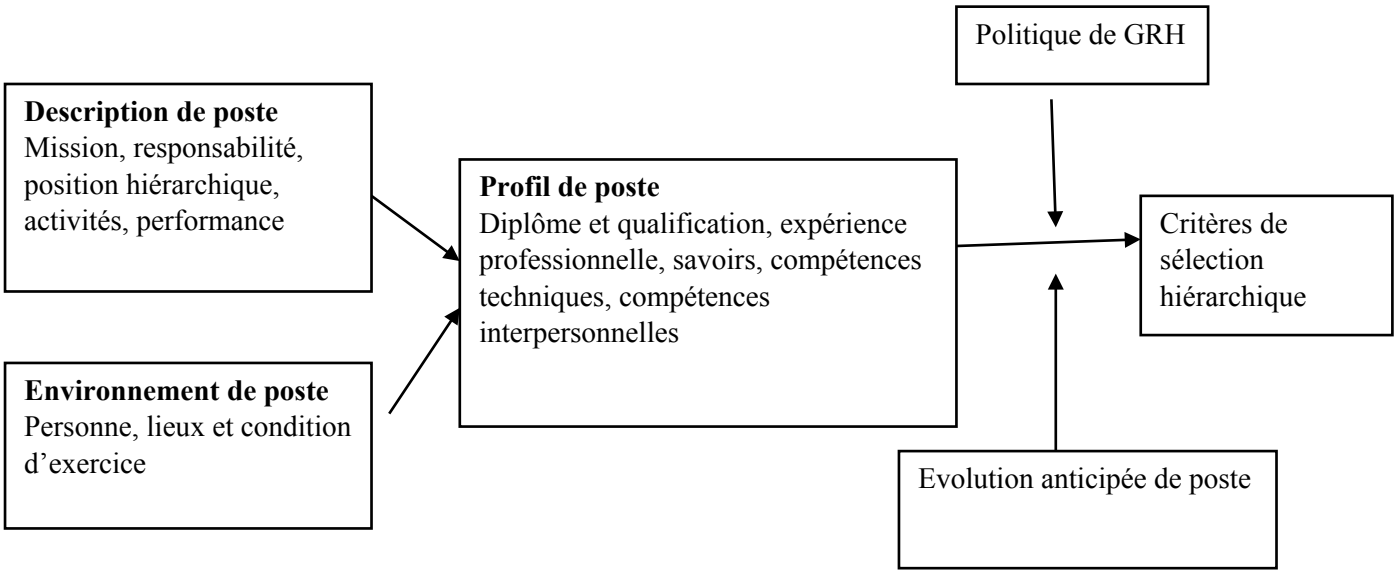
À l'origine de demande de recrutement se trouve habituellement un départ, une mutation, une promotion ou un besoin supplémentaire prévisible. La décision de recrutement peut être anticipée par une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

L'analyse de la demande de recrutement vise à identifier la meilleure solution contractuelle qui dépend de la durabilité du besoin, des moyens financiers et de la politique générale de recrutement.

b- Les critères de sélection

Les critères sont identifiés dans la figure suivante

Figure 5 : L'élaboration de critères de sélection



c- Les canaux de recrutement

Cette étape correspond à l'intermédiaire en charge de recrutement, il peut s'agir de :

- De la hiérarchie
- De la direction, directeur des ressources humaines

- D'un cabinet de conseil dans le cadre d'une sous-traitance

1- La recherche des candidatures

La recherche des candidatures consiste à identifier les sources de recrutement et le cas échéant, à réaliser une campagne de recrutement.

a- Les sources de recrutement

Sources internes	Sources externes
- La promotion La mobilité horizontale	- Les relations professionnelles - Les recommandations - Le bouche à oreille - Les organismes officiels…..etc.

b- La campagne de recrutement

Elle consiste pour l'entreprise à faire savoir qu'elle a un ou plusieurs postes à pourvoir. Le vocable campagne souligne l'idée qu'il s'agit d'une véritable action de communication comme pour la publicité d'un produit, c'est la marque employeur qui est mise en avant. La campagne nécessite le choix d'un media et d'un message**.**

1.3- La sélection de nouveaux employés

Au cours de la phase de sélection, les capacités des candidats à occuper un poste sont évaluées de la manière la plus objective possible, les responsable du recrutement disposent aujourd'hui d'un remarquable arsenal d'outils d'évaluation. On peut noter :

- L'entretien de recrutement ;
- Les tests ;
- Les centres d'évaluation ;
- La graphologie

1.4- Les stratégies de l'intégration de nouveaux salariés

Elle consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maitrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation des salariés à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions à courte durée

1.4.1- Etat des lieux sur l'intégration des nouveaux salariés

Le contexte actuel est favorable à une prise de conscience de l'importance des stratégies de l'intégration qui apparait comme un moyen de fidéliser le personnel. Confrontés à nombreux départ en retraites, les responsables de l'entreprise s'inquiètent de la transmission des compétences de leurs seniors vers de jeunes salariés qui risqueraient de partir trop rapidement. De plus, de la mise en concurrence des employeurs par les bons candidats est un facteur encourageant le développement de pratiques de l'attractivité et de fidélisation.

1.4.2- Les formes d'intégration dans les organisations

Niveau de formalisation ⇨ **horizon temporel ⇩**	**Faible** **Créativité, débrouillardise**	**Fort** **Conformité**
Long terme **Objectif dominant :** La fidélisation de la main d'œuvre	**Sélection naturelle**	**Formatage culturel**
Court terme **Objectif dominant :** l'efficacité au travail	**Main d'œuvre interchangeable**	**Formatage technique**

1) **la sélection naturelle :** correspond à une volonté de fidéliser à long terme les salariés les plus motivés. Le supérieur hiérarchique ou un collègue plus ancien formera le nouveau venu « sur le tas ». la qualité de la relation avec le parrain improvisé, la capacité du nouveau à solliciter du soutien, à se débrouiller seul et à imaginer des solutions est déterminante pour la réussite de l'intégration.

2) **le formatage culturel :** vise à développer une unité entre les salariés et un sentiment d'appartenance à l'organisation axé sur le partage des valeurs. L'employeur souhaite fidéliser sa main-d'œuvre à long terme et favoriser la transmission des avoirs faire car la stabilité est essentielle pour le bon fonctionnement de son activité. Pour cela le parcours d'intégration est formalisé et s'appuie sur plusieurs outils déployés dés l'arrivée du nouveau salarié puis tout au long de sa carrière.

3) pour des emplois peu qualifiés et lorsque la main d'œuvre se trouve en abondance, l'employeur a peu d'intérêt à investir pour fidéliser les titulaires de ces emplois car il peut les remplacer facilement. **La main d'œuvre est considérée comme**

interchangeable. Les objectifs de l'intégration sont de rendre les nouveaux salariés très rapidement performant au travail et aussi moins couteux

4) **le formatage technique** : vise à obtenir de tous les salariés qu'ils adoptent les mêmes procédés pour garantir un service standardisé aux clients. Pour cela l'intégration est formalisée, des outils favorisant l'apprentissage technique sont adoptés, même si le coût de l'intégration est élevé, la fidélisation à long terme n'est pas forcément recherchée.

1.4.3- Les stratégies d'intégration des nouveaux salariés

Il existe quatre grandes stratégies retracées dans le tableau suivant

Type d'intégration ⟹ **Horizon temporel ⇩**	**Par les compétences**	**Par les compétences techniques organisationnelles**
Court terme	Survie	Mercenaire
Long terme	Développement de l'expertise	Développement de la carrière organisationnelle

1) **la stratégie de survie** : correspond à une situation souvent subie et non choisie par le salarié. Dans les emplois peu qualifiés pour lesquels la main d'œuvre se trouve en abondance, les employeurs attendent des nouveaux salariés à ce qu'ils soient rapidement opérationnels et performants.

2) **la stratégie de développement de l'expertise** :elle exige aux nouveaux salariés de développer leurs expertise afin d'obtenir une légitimité principalement fondée sur les compétences techniques qu'ils ont acquises soit par la formation initiale soit par la formation professionnelle.

3) **la stratégie mercenaire** : les nouvelles recrues qui ont une compétence plus large et un vaste réseau relationnel et social peuvent adopter une stratégie de mercenaire et négocier la situation professionnelle la plus attirante en mettant les employeurs en concurrence.

4) **la stratégie de la carrière organisationnelle :** l'intégration des nouveaux salaries, professionnels ou managers de grandes entreprises passe par le développement de la carrière organisationnelle, ils ont une vision à long terme et souhaitant progresser dans l'organisation, leur légitimité est obtenue en priorité par leur connaissance de

l'organisation et la qualité de leur réseau professionnel

Section 2 : La dimension stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, s'inscrit dans un premier temps dans les recommandations de la stratégie d'entreprise, disposant ainsi ,d'une profondeur en matière d'étude, cette dimension de la GPEC, produit deux effets pour l'entreprise, d'une part, la démarche stratégique ne peut se dérouler sans une cartographie de compétences et d'autre part, l'anticipation des enjeux stratégique futurs de l'entreprise sont le résultat d'une mise en place d'une GPEC efficace et performante.

2.1- Le lien entre la GPEC et la fonction RH

Il est important de souligner le contexte[85] dans lequel, se forge la Gpec, un contexte composé de contraintes légales et juridiques qui délimite sa capacité d'intervention ainsi son mode opératoire**.** Ce contexte permet d'étudier les liens étroits entre la GPEC et la fonction RH.

La relation entre la GPEC et la fonction RH constitue un élément clé dans la gestion stratégique des organisations modernes. La GPEC vise à anticiper les évolutions des métiers et des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tandis que la fonction RH est chargée de mettre en œuvre les politiques et les actions visant à développer et à mobiliser les ressources humaines.

Cette relation étroite entre la GPEC et les RH est essentielle pour garantir une adéquation entre les besoins en personnel et les compétences disponibles[86], favoriser l'engagement des employés, et assurer une gestion efficace des talents au sein de l'organisation.

Dans cette section, nous parlerons en premier lieux de la GPEC et de ses objectifs, son évolution dans le temps et nous examinerons ensuite les liens entre la GPEC et la fonction RH, en mettant en évidence leur complémentarité et les enjeux auxquels elles font face dans un contexte en constante évolution ainsi que les différents pratiques et outils utilisés par les professionnels des RH pour intégrer la GPEC dans leur gestion quotidienne.

2.1.1- Définitions et objectifs de la GPEC

[85] HARRAK A « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC : guide pratique de mise en place* » African Scientific Journal ISSN : 2658-9311 Vol : 3, Numéro 16 , Février 2023 pp 439 – 457.
[86] Pichault. F. 2006. « *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » Éd. De Boeck

Dans ce point, nous allons examiner, une série de définition de la notion de GPEC, ainsi, traiter les objectifs principaux afférant à ce dernier.

2.1.2- Définitions de la GPEC

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est un dispositif GRH encadré légalement, qui poursuit trois (3) directions complémentaires[87] :

- Lier les besoins de la RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en place (*formation, bilan de compétence, mobilité*…) pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise.

La GPEC peut aussi être défini comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques dans le but de réduire en anticipant les écarts les besoins et les ressources de l'entreprise.

La GPEC comprend :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs :** corresponde aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariée. ;
- **La gestion prévisionnelle des compétences :** correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (*par les salariés*) dans ses aspects qualitatifs ;
- **La gestion prévisionnelle des emplois :** correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- **La gestion prévisionnelle des carrières :** correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

[87]C.DEJOUX, « *Gestion des compétences et GPEC* », Dunod, Paris, 2008, p.p60

En sommes, la définition de la GPEC qui nous semble la plus pertinente est qu'elle est un outil des ressources humaines avec pour missions d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise (quantitatif ou qualitatif) et de réduire les écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs.

2.1.3- Les objectifs de la GPEC

- **Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise** : En se projetant dans l'avenir, les organisations peuvent identifier les compétences clés nécessaires pour atteindre leurs objectifs à long terme. Cela leur permet de mettre en place des stratégies proactives pour combler les écarts entre les compétences disponibles et celles requises ;
- **Adapter les compétences aux emplois et à leurs évolutions :**cela implique d'identifier les compétences clés requises pour chaque poste et de mettre en place des programmes de formation et de développement appropriés.En alignant les compétences sur les emplois et leurs évolutions, la GPEC permet à l'entreprise de rester compétitive, agile et prête à relever les défis ;
- **Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel :**la GPEC encourage les salariés à prendre en main leur propre développement professionnel ; cela implique de leur offrir des opportunités d'apprentissage, de formation et de mobilité interne, afin qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences, développer leurs talents et progresser dans leur carrière. En responsabilisant les salariés dans leur parcours professionnel, la GPEC favorise l'engagement, la motivation et la satisfaction au travail. Les employés se sentent valorisés et ont une vision plus claire de leurs objectifs de carrière.

Cependant, les objectifs de la GPEC peuvent aussi être analysés sous divers angles :

- Pour l'entreprise, elle représente un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés et des partenaires sociaux ;
- Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle ;
- Du point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs compte tenu des évolutions et des changements ;

- Du point de vue politique interne, à travers le discours sur le développement des compétences, l'entreprise peut bâtir un projet d'entreprise quels que soit les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre tout en impliquant l'ensemble des salariés et des partenaires sociaux ;
- A travers la notion de compétence, les salariés ont la possibilité se reconnaitre leurs contributions personnelle et collective à la performance de l'entreprise, la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus de poste à pourvoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de formation, de mobilité : la GPEC est un outil de valorisation sociale.

La GPEC permet aux salariés d'élaborer un profil professionnel qui aura une réelle portabilité sur le marché du travail et leurs donnera une employabilité active ; ainsi ils pourront plus facilement envisager des mobilités externes etc. La GPEC est un levier d'employabilité.

2.2- Place de la GPEC en RH

Cette question polarise les débats entre spécialistes de la gestion des ressources humaines, la GPEC est une partie intégrante de la démarche globale de la fonction RH, en offrant un cadre précis aux modalités de création, de diffusion et de partage de compétences au sein de l'entreprise. La GPEC est un outil de mesure de la pertinence de la fonction RH.

2.2.1- La GPEC comme outil de la GRH

Gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes sont des ressources distinctives, savoir les mobiliser et développer leurs compétences au profit de l'entreprise. Cela exige l'intégration de l'Homme et ses compétences dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.[88]

La GPEC comme outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations et politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. La GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC qui sont :

[88] N. MALEK, « *Bâtir la GPEC au service de la GRH, cas : laiterie TASSILI de DBK* », Mémoire de fin d'étude, science de gestion, gestion ressource humaine, université mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2020, P.P.58-60.

- Les enjeux démographiques à travers la préparation de la relève ;
- Les exigences de productivité et de qualité des produits et services ;
- Veiller à la santé mentale, physique et psychologique des employés ;
- L'éthique et la justice organisationnelle dans l'entreprise.

2.2.2- La GPEC, un outil basé sur l'anticipation

La GRH moderne s'inscrit dans une logique stratégique, elle doit avoir une vraie démarche d'anticipation, cette dernière prend encore tout son sens en ces temps de crise économique et dans la perpétuelle course à la compétitivité. Plus la visibilité est faible et que l'avenir est incertain, plus la GRH se doit d'avoir une démarche d'anticipation qui permettra le développement des capacités d'adaptation pour pallier aux imprévisions, aux incertitudes et aux changements organisationnels.

Selon J.M. Peretti, le court terme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique et est une source de risque pour l'entreprise. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen et à long terme et compromet la survie de l'entreprise. Les politiques d'emploi, de formation, de rémunération doivent se concevoir dans une dynamique d'anticipation. L'anticipation est une démarche qui semble nécessaire lorsque la GRH est évoquée, il parait essentiel de procéder à une analyse des termes qui ont pour cible une démarche orientée vers le futur et qui pourraient accompagner la GRH.

2.3- La démarche stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Depuis presque une vingtaine d'année, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, s'affirme comme un outil stratégique de la gestion des compétences dans les entreprises, ce rôle qui lui rattache la fonction ressource humaine, lui permet de planifier, d'identifier et de gouverner les compétences au sein des entreprises, ce rôle ne peut être effectué sans une démarche interactive, qui met en place tous les éléments d'analyse ainsi la cohérence stratégique que cela est nécessaire. [89]

Ce processus s'articule autour de deux grandes phases, complémentaires, la phase prévisionnelle, qui consiste à poser les problèmes de la démarche, les ressources ainsi que les objectifs de l'analyse, mettre en place les outils, comprendre les enjeux et s'assurer de la

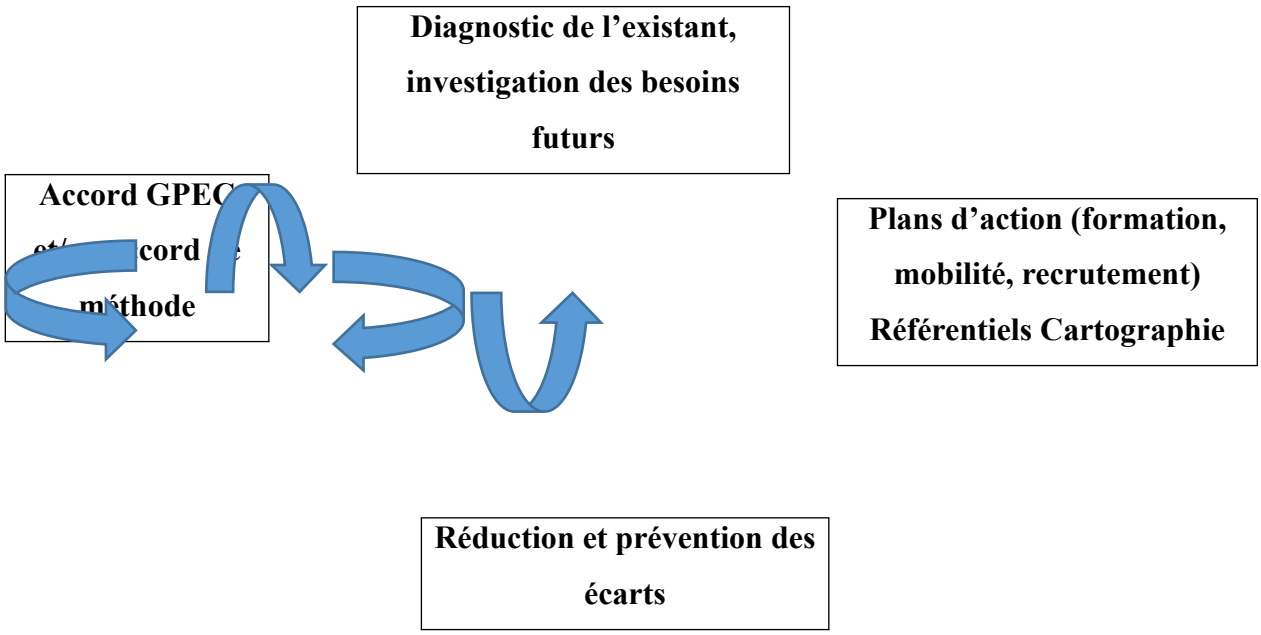
[89] Thierry.D & Sauret.C. 1993. « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* ». Éd. L'Harmattan.

performance de la démarche. Cette phase est plutôt stratégique car, elle s'appuie sur une allocation optimale des ressources, et engage tous le personnel de l'entreprise.

La seconde phase quant à elle, dispose d'un enjeu opérationnel, en s'appuyant sur les modalités de fonctionnement et les plans d'action ressource humaines, dans cette phase, il est question d'intervenir sur le caractère opératoire de la démarche a travers l'application stricte des plans d'actions.

Chacun nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les RH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs[90].

Figure 6 : **La GPEC un processus interactif**[91]



Source : Gestion des compétences et GPEC « Cécile Dejoux »

Cette figure représente le processus de la GPEC, elle commence tout d'abord par le diagnostic de l'existant et les investigations sur les besoins futurs ; vient ensuite la réduction des écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs et pour finir la mise en place d'actions afin d'éliminer les écarts (*formation, recrutement, mobilité interne*).

2.3.1- Diagnostic de l'existant et investigation sur les besoins futurs

[90] **Exemple** : les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

[91] Cette figure représente les étapes des processus interactifs de la GPEC et montre comment la GPEC est effectuée
Gestion des compétences et GPEC « *Cécile Dejoux* » P 73

La GPEC est tout d'abord, un processus stratégique, qui démarre d'une analyse des besoins de l'entreprise, cela consiste à intervenir sur deux horizons temporels pour mieux cerner les enjeux de la démarche, une analyse de l'existent doit être faite minutieusement pour identifier les compétences clés disponibles dans l'entreprise et par la suite faire une projection à partir d'une lecture des enjeux futurs, une analyse proactive s'impose pour mieux se situer dans les orientations à long terme.

2.3.2- Déterminer les objectifs et créer l'adhésion

Une réflexion au niveau de la direction et de la DRH : Quelle que soit la nature du problème ou de l'objectif, il n'aura pas d'effet sur les étapes de la méthodologie mais sur le choix des indicateurs ou des outils[92].

Autour d'objectifs précis[93], constitue un élément déterminant pour le succès de la démarche. Ainsi l'entreprise doit exprimer explicitement ses atteints vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible quantifiable, mesurables et atteignables.

Raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite s'engager dans la démarche de processus GPEC :

- On peut vouloir mettre en place un GPEC dans l'optique clairement affiché d'arriver à un accord avec les partenaires sociaux. À l'inverse, on peut mettre en place une GPEC sans signer d'accord avec les représentants du personnel ;
- La motivation de départ peut être la volonté de développer l'organisation en s'inscrivant dans une réflexion stratégique prévisionnelle. L'accent sera mis sur le lien stratégie développement des compétences ;
- O peut s'inscrit des unes logiques spécifiquement RH et se focaliser, dans un premier temps, sur le développement des compétences des collaborateurs. On commencera par la mise œuvre d'outils tels que l'entretien annuel et le référentiel de compétences. La démarche pourra s'étoffer d'une réflexion plus transversale managériale et stratégique ;
- Si une gestion des compétences a déjà été mise en œuvre, on peut partir de l'évaluation de l'existant pour faire évoluer la démarche dans une optique prévisionnelle et l'amener à se transformer en un GPEC.

2.3.3- Déterminer les besoins

[92] L'occasion de lister les outils de gestion RH (DRH) pouvant être utilises et vérifier s'ils sont toujours conformes. Enfin il sera utile d'identifier les métiers stables de ceux qui vont évoluer dans les prochaines années par rapport à la stratégie d'entreprise au contexte concurrentiel et à l'apparition des nouvelles technologies.
[93] « C. Dejoux » Gestion des compétences et GPEC p. 76

Un processus de GPEC nécessite de mener parallèlement une réflexion[94] stratégique sur les compétences à développer dans le futur et un diagnostic sur les compétences en présence dans l'organisation, ainsi l'analyse des écarts entre compétences requises et acquises permettra de déterminer d'un point de vue quantitatif et qualitatif les besoins en compétences :

2.3.3.1- Analyse prévisionnelle des compétences requises

Il s'agit d'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de la firme tout en prenant en compte les objectifs spécifiques liés à la mise en place de la GPEC dans l'entreprise.[95]

Les données recueillies lors de l'information et la consultation des IRP (*instances représentatives du personnel*) sur la stratégie :

- **Evolutions prévisibles en termes économiques :**
  - Évolutions législatives ou économiques pouvant avoir un impact sur la firme ;
  - Positionnement de la firme sur son marché ;
  - Principaux projets de développement ;
  - Evolutions technologiques ;
  - Evolution de l'organisation.
- **Différences sources d'information :**
  - Des informations internes *:* proviendront des capacités d'anticipation, de prévision, planification de la direction générale, ainsi, l'observatoire des métiers et des compétences ;
  - Des informations externes *:* pourront être des analyses sectorielles ou prévisionnelles achetées auprès d'organismes privés et publics.
- **Les axes d'évolution des métiers** [96] **et des compétences à moyen et long terme :**

[94] « C. DEJOUX » GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC

[95] Ainsi, une analyse des écarts entre les compétences requises et acquises permettra de déterminer d'un point de vue quantitatif et qualitatif les besoins en compétences.

[96] « C. DEJOUX » GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC, P. 79

Par déterminer des scénarios prévoyants, suivant différents types d'hypothèses de la plus pessimiste à la plus optimiste.

- Les métiers et les compétences stratégiques : indispensables à l'exercice des activités du cœur de métier de l'entreprise ;
- Les métiers et les compétences requises : avec leur caractéristique d'évolution ;
- Les métiers et les compétences sensibles : correspondent à des situations à risque, il s'agira de métiers qui sont amenés à disparaître ou sur lesquelles les risques de diminution des effectifs sont à prendre en compte.

2.3.4- Diagnostic des compétences acquises

Il s'agit d'une rencontre formelle et préparée entre le collaborateur et le responsable hiérarchique, qui a pour objectif de mettre en avant les compétences acquises et les besoins de compétences soulevés par le collaborateur.

- **Lors de l'entretien, il peut être utile d'identifier les salariés les plus exposés :**
  - Exerçant leur activité dans un métier critique ;
  - Peu qualifiés ;
  - De plus de 45 ou 55 ans (*suivant la pyramide des âges de l'entreprise*) ;
  - Le reclassement est envisagé.

2.3.4.1- Passeport compétences ou passeport formation

Certaines entreprises ont prévu de créer un « *passeport individuel de potentiel d'emploi*[97] » pour assurer la traçabilité des postes, expériences et formations acquis et compétences du collaborateur.

D'autres entreprises choisissent de proposer à leur salaries un « *passeport formation* » Philips 2006, qui est un document personnel rédigé par son titulaire permettant d'identifier et de faire certifier ses connaissances, compétences et aptitude professionnelles.

Ce type document peut recenser :

- Les diplômes et titres obtenus au cours de formations initiales et continues ;
- Les expériences professionnelles acquises lors de stages au de formation en entreprise ;
- Les preuves (*mail, compte rendu d'évaluation*) attestant de comportements ou de compétences ;
- Les activités tutoriels exercées ;
- Les fiches de poste ou descriptifs de compétences de chacun des emplois exercés.

2.3.5- Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises

[97] Ce document pourra servir de base à une démarche individuelle de validation des acquis de l'expérience. « *C. DEJOUX* » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.81

Une première analyse doit concerner l'évolution des activités[98], les métiers en augmentation significative, les métiers de l'entreprise doit assurer la pérennité de ses savoir-faire et compétences vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, les métiers pour lesquels le recrutement est difficile, les métiers ou les périodes d'apprentissage sont longues et les métiers susceptibles de devenir sensibles.

Une deuxième analyse se concentrera sur l'évolution des compétences des collaborateurs. D'un point de vue quantitatif et qualitatif[99].

- **D'un point quantitatif :**
  - Possède-t-on suffisamment de compétences aujourd'hui pour être compétitif ?
  - Possède-t-on des compétences en trop grand nombre ?
  - Dans les domaines de compétences actuels, possède-t-on suffisamment de niveaux différents pour les besoins de demain ?
- **D'un point de vue qualitatif :**
  - Quelle est la nature des compétences qui seront déterminantes demain ? Des compétences techniques, comportementales ? Des savoirs spécifiques ?
  - Ces compétences seront-elles des composantes des métiers actuels ou concerneront-elles les nouveaux métiers ? doivent-elles être détenues par les personnes qui les possèdent aujourd'hui ou par d'autres ?
  - Quelles nouvelles compétences faut-il recruter ? et combien ?

2.3.5.1- Détermination des besoins en compétences

Cette phase de l'étape prévisionnelle est essentielle pour décider avec précision et cohérence quelles seront les actions de développement des compétences à mettre en place[100].

Les éléments à posséder pour l'entreprise[101] et celles qui vont le devenir :

---

[98] Certains logiciels proposent de cartographies par exemple : Trivium qui représente ces évolutions au gré d'hypothèses relatives à l'évolution de la répartition de la clientèle, aux prix hypothétiques des matières première, à la diversification et aux acquisitions potentielles. « *C. DEJOUX* » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.82

[99] Cette analyse des écarts doit amener à établir des plans d'action avec des corrections adaptées dans le temps.

[100] L'ensemble des quatre étapes mentionnées ci-dessus doit être mené en continu afin de procéder aux ajustements nécessaires. Elles font partie de la réflexion stratégique conduite par les dirigeants et dont les RH deviennent un élément incontournable.
« *C. DEJOUX* » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.83.

[101] Une fois cette étape déroulée, la mise en œuvre pour le développement des compétences s'annonce tout naturellement.

- Quelles sont les activités stratégiques aujourd'hui pour l'entreprise et celles qui vont le devenir ?
- Quels sont les métiers sensibles (*reconversion, élagage, externalisation*) ?
- Quels sont les nouveaux métiers qui vont devenir intéressants pour la firme ?
- Quels sont les métiers stratégiques aujourd'hui et demain pour l'entreprise ?
- Quelles sont les compétences sur lesquelles l'entreprise souhaite investir ?
- Quelles sont les compétences en surplus ?
- Quelles sont les compétences qui permettront de réaliser des mobilités internes et/ ou externes ?
- Quelles sont les compétences les plus recherchées aujourd'hui et demain ?
- Quelles sont les compétences les plus nombreuses ? Les plus rares ?
- Quelles sont les compétences les plus facilement exportables sur le marché ?

2.3.5.2- La mise en place des actions correctrices

La mise œuvre des compétences comprend quatre phases complémentaires et successives :

a- Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences peut se faire :

- Lors des évaluations annuelles : certaines entreprises pratiquent parfois deux évaluations, l'une à vocation quantitative, centrée sur les résultats obtenus ;
- Lors d'un recrutement : sur la création d'un poste ou son remplacement, il est important de définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux.
- Lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste : rentrer dans une logique de mobilité interne présuppose que soit réalisée en amont une comparaison des compétences requises dans le nouveau poste. Les compétences acquérir, à perfectionner, seront au cœur d'un plan de développement personnel et de l'entretien annuel.

b- Développement des compétences

Développer les compétences des collaborateurs peut revêtir différents sens :

- Un meilleur degré de maîtresse des compétences possédées pour progresser d'un niveau de compétence à un autre ;
- Un élargissement des compétences, nécessaires à un emploi type ou un nouveau métier ;

À ce stade, l'entreprise propose un certain nombre d'outils pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développer son employabilité[102].

Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences et l'employabilité :

- L'entretien annuel d'appréciation ;
- Des entretiens professionnels ciblés sur une question liée à la carrière ;
- Des bilans de compétences pour les personnes souhaitant se reconvertir ou faire le point sur son projet Professional ;
- Le passeport compétences ou formation ;
- La VAE (*validation acquis de l'expérience*)
- L'aide à la mobilité et la connaissance des postes disponibles dans l'entreprise ;
- Les périodes de professionnalisation ;
- Les actions de formation et de e-learning ;
- DIF (droit individuel à la formation).

c- Formation

La formation [103] est le pilier du développement des compétences, elle interfère dans tous les étapes, à tous les moments. La compétence n'est pas un acquis, c'est un construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme au futur.

Les actions de formation aux compétences :

- Acquisition de nouvelles compétences ;
- Développement des compétences actuelles ;
- Evaluation des compétences ;
- Transfert de compétences.

[102] Les mesures d'accompagnement et de développement de l'employabilité reposent essentiellement sur la professionnalisation et l'individualisation de la formation et sur la notion de coresponsabilité de l'employeur et du salarié. Elles permettront au salarié, en cas de mobilité forcée ou de PSE, à avoir les moyens nécessaires pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, voire dans un bassin d'emploi partenaire.
« C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.81

[103] La politique de formation doit viser à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles des salariés ainsi que l'ouverture vers des mobilités internes grâce aux actions financées par le plan de formation.
« C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.91

Chapitre 6

Les stratégies du développement des compétences (la notion de la formation basée sur la compétence)

Introduction du chapitre

La formation des salaries constitue le support le plus adéquat pour le développement des compétences dans les entreprises, la formation s'adapte et évalue continuellement les savoirs des employés et conduit les voies de la performance organisationnelle.

La formation joue un rôle clé dans la capacité d'évolution. Son impact ne se limite pas à l'organisation elle-même, mais concerne l'ensemble des secteurs d'activité. Aujourd'hui et à l'avenir, il est essentiel de disposer d'une main-d'œuvre flexible et adaptable. Il est donc nécessaire de mettre l'accent sur la qualité de la formation de base, permettant une adaptation aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure de leur évolution. De plus, la mise en place d'une formation continue est indispensable pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à des défis liés aux nouvelles réalités de leur environnement et aux exigences de leurs ressources humaines. Pour y faire face, chaque organisation recourt à des programmes de formation dans le but de développer les compétences et de mettre à jour les connaissances des employés pour assurer une adaptation optimale. La formation est considérée comme un moyen d'adaptation et de mise à jour face aux fluctuations constantes de l'environnement. Elle est une préoccupation majeure pour les responsables des ressources humaines.

La formation du personnel est devenue un aspect essentiel de la gestion et du développement des ressources humaines au sein des entreprises. Elle entretient une relation complexe avec le recrutement, en étant complémentaire de celui-ci lorsque celui-ci est suivi d'un programme de formation interne visant à combler les lacunes des nouveaux employés ou à les former aux nouvelles techniques spécifiques de l'organisation. Cependant, elle peut également être en concurrence avec le recrutement. De nombreuses entreprises sont confrontées au choix entre recruter ou former. Ainsi, l'entreprise doit rechercher un équilibre entre le recrutement interne, qui offre des perspectives de carrière aux employés de l'entreprise, et le recrutement externe, qui permet de rajeunir la pyramide des âges de l'organisation, de maintenir son dynamisme et de s'ouvrir aux nouvelles techniques.

Les modes et les formes de la formation des employés que l'entreprise dispose lui permettent une meilleure allocation des ressources et favorisent l'optimisation des pratiques, dans un cadre ouvert et décloisonné de la fonction ressource humaine.

Dans ce chapitre, nous allons examiner les liens étroits qui composent la relation entre la formation et la gestion des compétences et ce, en intervenant sur une série de lectures, qui répondront à notre questionnement de recherche, nous évoquons en premier lieu, les apports de la formation aux développements des compétences, ensuite, nous composons les outils utilisées dans la démarche de formation axée compétences et enfin, nous explorons le décloisonnement des pratiques de formation comme mode de régulation de compétences au travail.

Section 1: Apports de la formation au développement de compétences

La relation entre la formation et la compétence nous semble naturelle, la formation à travers ses instruments, son sens et ses pratiques constituent le soubassement de toutes nouvelles compétences générée, la compétence quant à elle, ne se renforce qu'avec une politique de formation adéquate et rationnelle, le point de référence qui explique cette liaison est l'orientation stratégique des plans de la formation.

La dimension stratégique des plans de formation dans les entreprises constituent le facteur déclencheur de la pertinence de cette dernière, les plans de formation doivent orientés les parcours professionnels et déterminer les besoins en compétences, cette logique repose sur une identification préalable des objectifs de la formation, ainsi les actions inhérentes.

Nous essayerons dans un premier point de préciser la nature de la définition de la notion de la formation et les différentes conceptions qui l'ont jalonnée.

1.1- Essai de définition de la formation des employés

Le concept de la formation dans les entreprise a toujours polarisé l'attention et à suscité l'intérêt des spécialistes en gestion des ressources humaines, des sociologues du travail ainsi les praticiens de management des entreprises, la définition de la formation n'est pas définitive et requiert une précision notoire en matière de lexique choisie

Selon Cohen : « *la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles.*».[104]

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

[104]Cohen E « *Dictionnaire de gestion* »3,Casbah edition E, Alger,1998,p.157.

Selon P. CANDEAU[105] : *« la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail*» Cette définition met l'accent sur les capacités d'amélioration des acquis, des savoirs et des connaissances que la formation peut assurer dans les milieux du travail, cette capacité demeure relative, du fait, de l'existence de disparités organisationnelles et réglementaires qui régissent les contenus de la formation.

Selon PERETTI[106]*: « par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement*».

La formation tout d'abord est un support pédagogique offert aux employés pour renforcer leurs compétences, ce support se veut un moyen d'interaction entre l'homme au travail et le contexte du travail lui-même.

Selon ARDOUIN[107] : *« la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif…».*

Le caractère formel de la formation implique la mise en place d'un contrat qui réglemente les plans et les contenus de la formation entre l'employé en sa qualité de demandeur de la formation et l'entreprise en sa qualité d'offreuse de la formation ,ce contrat peut identifier le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit toute action de formation, les entreprise contrôlent et veillent sur les plans de formation, en les orientant dans une perspective de capitalisation de savoirs.

Les employés se voient être les acteurs de la formation en contribuant à la mise en application des recommandations émises dans les plans de formation, cette application constitue le point de départ aux développements des compétences.

---

[105] Candeau P« *audit social: méthodesettechniquespourunmanagementefficace*»EditionVuibert,1897,p.333.
[106] Perreti J.M « *organiser des formation* » , Edition hachette , paris , 1991 p28
[107] Ardouin T « *ingénierie de la formation pour l'entreprise, analyser, concevoir et évaluer* » ed Dunod Paris 2013 P10

1.2- La formation, comme pratique décloisonnée du management des ressources humaines

La formation se meut dans le processus de développement des compétences comme une logique à part entière, et cela à partir des mécanismes d'adaptation qu'elle offre aux employés, mais aussi, à partir des solutions qu'elle propose aux entreprises, la formation joint la performance organisationnelle, elle en constitue un pilier.

Le management décloisonné des ressources humaines implique d'agir sur les capacités dynamiques des employés, de créer des interactions capitales entre les savoirs générés et converge les pratiques créatrice de compétences, la formation reste le sous-système RH qui manage les efforts et qui structure les décisions des managers en matière du processus de développement des compétences.

L'évolution du contexte socio-économique des entreprises impose un nouveau regard pour les pratiques du management stratégique des ressources humaines, ce contexte met en évidence, la relation formation/emploi comme révélatrice des enjeux en matière du capitalisation des nouveaux savoirs, aussi en matière d'allocation de ressources immatérielles, pour l'atteinte des objectifs fixés. Les mutations du travail et les complexités d'adaptation professionnelle déterminent la fiabilité des plans de formation et la compétitivité de l'emploi.

La fiabilité des plans de formation tient de leurs capacités à dessiner les nouveaux contours de la compétence au travail, et d'offrir un management des équipes efficace et performant, les dynamiques collectives doivent être privilégiées. La compétitivité de l'emploi renvoie à la finalité même, des actions de formation, elle fournit un cadre légal pour l'acquisition des nouvelles compétences à partir des situations du travail, cette logique est à l'origine de l'apparition du concept de « l'organisation apprenante ». Les pratiques du travail, s'ouvre à l'expression des nouvelles méthodes et à des nouveaux réaménagements professionnels tels que la décentralisation des décisions, l'efficience organisationnelle et l'émergence d'un nouveau style de management des Hommes.

La réussite d'un plan de formation est conditionnée par une double logique, d'une part, le capital humain de l'entreprise doit se constituer le support initial pour toute évolution dans les pratiques de la formation des employés. L'adaptation avec le contexte de l'emploi et la prise de conscience des enjeux que représentent la formation pour la performance organisationnelle des entreprises sont aussi les finalités auxquelles s'aspirent les organisations du travail, d'autre part

1.3- La formation dans le processus de développement des compétences

Le processus d'investissement dans les compétences, comprend plusieurs étapes qui sont enchevêtrées et organisées en fonction d'objectifs précis, ce processus met l'accent sur les différentes modalités liés aux pratiques de la formation des employés, cela explique l'étendue des pratiques mais aussi, l'apport multiple de chacune dans le comportement du travail.

La figure suivante retrace le processus de développement des compétences. La formation de par ses outils occupe le rôle de précurseur et cela détermine les choix stratégiques des entreprises en matière de la politique RH, les outils, ainsi la démarche de la formation évoluent constamment dans un contexte marqué par l'incertitude professionnelle.

Ce processus se veut une opportunité pour l'entreprise pour évaluer les acquis et renforcer ses politiques de recrutement notamment, l'autoformation implique d'agir sur les savoirs, et les conditions d'acquisition de ses derniers, le passage d'une logique du poste à une logique de compétence impose aux employés de capacités cognitives très élevées pour mieux se forger avec les pratiques du travail.

La compétence se définit à l'observable, aucun processus de développement des compétences n'est opératoire si cela n'est pas accompagné par une consolidation des pratiques à l'échelle collective. Les organisations apprenante sont celles dans lesquelles, chaque pratique est valorisée un partage d'expérience et un échanges de savoirs.

Les relations qui peuvent émergées du contexte collectif du travail, nous renvoie aux modalités d'apprentissage collectif, qui se caractérisent par une triple dimension.

La dimension culturelle de la formation renvoie aux capacités de dépasser les disparités et les différences notamment en matière d'assimilation des contenus et de l'accommodation des savoirs acquis.

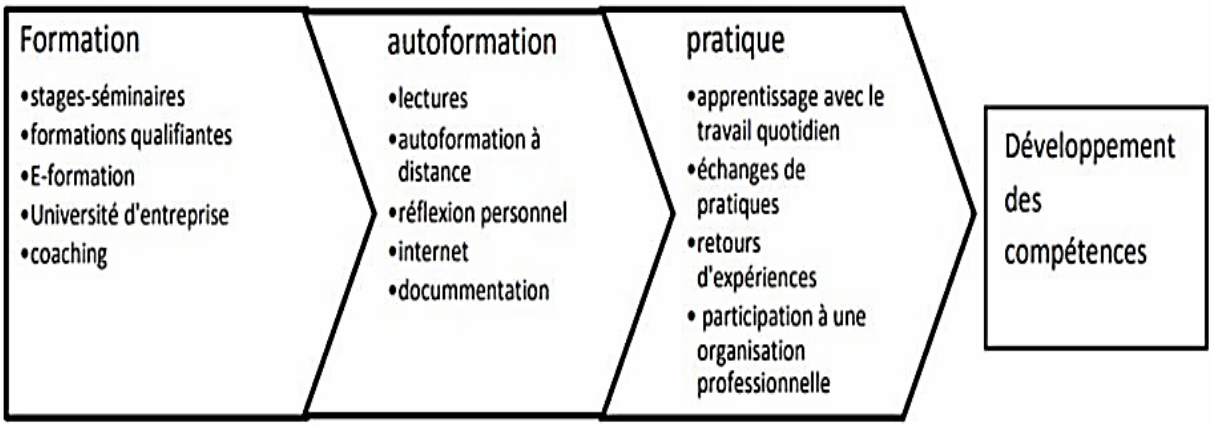
La dimension de régulation met l'accent sur le comportement des employés à modifier leurs pratiques à l'issue de processus de formation et par conséquent, s'y adapter avec les nouvelles exigences de l'emploi.[108]

La dimension managériale renvoie à la cohérence de la démarche de formation et l'appropriation des outils pour une meilleure reformulation stratégique de la fonction RH, cette dimension est la pierre angulaire aux décloisonnements des pratiques du management

[108]Simonet J, « *de la formation au management des compétences* », édition : territorial ; aout 2008 ; P.52.

des ressources humaines.[109]

Figure 7 : **La formation et le processus de développement des compétences.**



Source : SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; aout 2008 ; P 52.

La relation entre la formation et les compétences est étroite et interdépendante. La formation permet d'acquérir et de développer des compétences spécifiques, tandis que les compétences influencent le choix et l'efficacité de la formation.

La formation fournit les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires pour effectuer des tâches spécifiques. Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes éducatifs formels (*écoles, universités, centres de formation professionnelle*) ou des formations informelles (*cours en ligne, tutoriels, apprentissage sur le tas*). La formation fournit le cadre et les ressources nécessaires pour développer des compétences spécifiques liées à un domaine d'expertise ou à un métier particulier.

La formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences. Elle fournit les bases théoriques, les informations pratiques et les outils nécessaires pour développer des compétences spécifiques. Par exemple, une formation en programmation informatique peut enseigner les concepts fondamentaux de la programmation, les langages de programmation et les bonnes pratiques de développement de logiciels. Ces connaissances et compétences acquises grâce à la formation peuvent ensuite être appliquées dans des projets réels.

Inversement, les compétences peuvent également influencer le choix de la formation. Lorsque quelqu'un souhaite acquérir de nouvelles compétences ou se perfectionner dans un domaine spécifique, il peut rechercher une formation qui correspond à ses objectifs. Les compétences préexistantes peuvent également être un point de départ pour choisir une

[109] *Idem*. P.53.

formation complémentaire qui permettra de développer davantage ses compétences.

Section 2 : Ingénierie de la formation basée sur les compétences

L'usage des outils de gestion est rattaché aux travaux de Jean-Louis le Moigne[110], qui fut le premier à avoir développé la notion de l'ingénierie en se focalisant sur les origines épistémologiques de ce concept, qui est répandu de plus en plus dans les études sur le management des ressources humaines. Notamment pour décrire les pratiques de la formation.

L'ingénierie de la formation, se veut une démarche globale dans laquelle, des dispositifs réglementaire, méthodiques et managériaux sont mis en place par l'entreprise, en prenant aussi compte de la position des partenaires sociaux et cela pour atteindre les objectifs fixés en matière de développement des compétences.

2.1- Éclairage sur l'ingénierie de la formation

L'émergence de la notion d'ingénierie de la formation est devenue opérationnelles dans les entreprises françaises au milieu des années 1960, cela s'explique par deux grands facteurs (Maragnani, 2000 ; Parmentier, 2008)[111] ;

- La prédominance des ingénieurs dans les actions de la formation professionnelle et cela à travers la mise en œuvre d'outils capables de développer les plans de formation ;
- La disponibilité d'une législation du travail qui autorise les managers d'entreprise à prendre acte des recommandations légales en matière de formation.

Pour ce qui est des pays en voie de développement, à l'image de l'Algérie l'ingénierie de formation est apparu plus tard, et cela dans un seul but, c'est de pouvoir former les employés le plus vite possible et de les promouvoir aux rôles de cadres moyens, d'ingénieurs et de chefs de projets. Ces dispositifs devraient être performants et efficients : très fortement finalisées sur des objectifs professionnels, il leur était demandé de fonctionner avec les meilleurs rapports coût /efficacité (*Maragnani, 2000*).

L'ingénierie de la formation se construit autour d'une démarche efficiente de dispositifs et d'actions bien établis, dans l'intérêt serait d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise. Nous avons choisi de prendre acte d'une définition complété de l'ingénierie de

[110]Le Moigne, J.-L. (2002). *« L'ingénieur, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie »*. Dans C. Guillaumin, Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social. Édition l'Harmattan.P.18.

[111] Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « *l'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach* ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020 Pages (5111/5151)

la formation, car nous estimons que cette dernière est facilement mobilisable par la littérature en management des entreprises selon l'auteur Thierry Ardouin (2003)[112], qui définit *« L'ingénierie de formation comme une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement des personnes et des organisations ».*

Cette définition est applicable dans toutes les dimensions spatio-temporelle de la formation professionnelle continue (FPC)[113], c'est une définition complète, elle met l'accent sur une démarche méthodique de la formation professionnelle continue (FPC), pour analyser, concevoir, réaliser et évaluer le processus du dispositif de formation. Le processus d'ingénierie de formation se déroule dans une approche dynamique, avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés, pour développer les compétences des employés et augmenter la performance de l'organisation. La démarche d'ingénierie de formation intègre trois (03) niveaux essentiels pour réaliser ce projet (niveau organisationnelle, niveau stratégique et décisionnel et niveau pédagogique). Nous pouvons alors synthétiser ces trois niveaux dans le tableau suivant.

[112] Ardouin T. « La formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie, Ou en est l'ingénierie de la formation », Education permanente. Pp. n°157/2003-4. 2003 p 96
[113] Akkacha H, Daoudi S et Khiat *A Ibid. 1557*

Tableau 5 : **Les niveaux de l'ingénierie en formation**

L'ingénierie en formation			
Types d'ingénierie	**Niveaux**	**Acteurs**	**Domaines**
Ingénieries des politiques	**stratégique Décisionnel**	**Maitre d'ouvrage**	- Politique générale. - Management. - Politique sociale et salariale. - Gestion du personnel et des emplois. - Politique de formation. - Politique de communication. - Réglementation sociale. - Politique Qualité
Ingénierie de la formation	**Organisationnel**	**Maitre d'œuvre**	- Analyse des emplois et compétences. - Analyse des besoins de formation. - Montage d'action, dispositifs de formation, - adapté à la culture de l'organisation. - Planification de la formation. - Gestion du plan de formation. - Logistique matérielle. - Choix de prestataires. - Recherche de financements complémentaires - et montage de projets en multi financement. - Coordination des projets et formations. - Evaluation de la formation.
Ingénierie pédagogique	**Opérationnel apprentissage**	**Fournisseurs prestataires.**	- Identification des prérequis. - Recrutement des stagiaires. - Evaluation des acquis. - Préparation et mise en œuvre des démarches - pédagogiques en lien avec les contraintes. - Préparation et utilisation des contenus, supports - et matériels. - Coordination pédagogique. - Recrutement des formateurs et animateurs de - l'équipe pédagogique. - Evaluation des acquis. - Validation des acquis

Source : (Ardouin T., 2003, p. 20).

Les trois niveaux de l'ingénierie en formation sont utilisés conjointement dans le cadre d'un management des ressources humaines étendu et décloisonné, en effet, le niveau agrégé de l'ingénierie est réservé aux politiques, pour permettre de prendre des décisions stratégiques et de mettre en place l'ensemble des dispositifs de contrôle nécessaire à la réussite des niveaux organisationnel et opérationnels. Le niveau organisationnel est l'apanage de la direction des ressources humaines qui dispose des plans et des programmes de formation adaptés pour développer les compétences souhaitées au bon fonctionnement de l'entreprise. Enfin le niveau opérationnel est important, car il offre les moyens ainsi les actions correctrices pour un meilleur apprentissage possible.

2.2- De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences, un impératif pour développer la fonction des ressources humaines

Les années 1980 s'engagent dans des projets de développements économiques accompagnés de formation, Il s'agit de fournir aux salariés des dispositifs de formation pour des emplois pérennes, adaptés, flexibles et fortement reliés aux systèmes de production mais un rapprochement entre formation, travail et organisation (*Ardouin T. , 2003*). Au milieu des années 1980, sous l'ère de la mondialisation, les entreprises occidentales avaient amorcé des vagues réaménagements au niveau de la gestion de leurs ressources humaines, ces derniers avaient abouti sur des actions pertinentes en termes desquelles, chaque employé se voyait accorder une formation qui correspond à son aspiration professionnelle (*Parmentier 2010*)[114].

Cette conception de la formation[115] et les dispositifs mis en œuvre entrainent un recouvrement entre les notions de compétence et de la performance des pratiques du management des ressources humaines, qui évolue désormais, dans un système ouvert et flexible. Les pratiques, se décloisonnent d'une manière, où les grilles de classification des employés sont abandonnées au profit d'un ensemble d'actions qui vise à promouvoir les compétences collectives. Ainsi, les pratiques du recrutement se responsabilisent davantage, mettant en place des mécanismes d'évaluation des profils.

La formation est tournée désormais vers le développement de l'organisation, dont la dualité compétences individuelles/compétences collectives déterminent les dispositifs

[114] Parmentier C « *ingénierie de la formation ; outils et méthodes* » édition Eyrolles paris 2010 p 12

[115]Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib.in Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « *ingénierie de la formation* » l'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020 Pages (5111/5151)

réglementaires et les actions à mettre en œuvre, l'ingénierie des compétences renvoie à la démarche systémique de coordination qui dispose les compétences individuelles et les compétences collective à la performance de l'organisation. (Brémaud, 2010 ; Parmentier, 2008)[116].

Une tendance s'est vite dégagée dans les entreprises, l'ingénierie de la formation se transforme progressivement en ingénieure des compétences et cela, crée des situations du travail nouveau, améliore la vision stratégique et contribue au développement de la fonction des ressources humaines.

D'après G. le Boterf, (1999)[117] l'ingénierie des compétences renvoie à *« cette approche allait me conduire à élargir et modifier assez considérablement la notion d'ingénierie de la formation. Cela se traduit par le passage d'une ingénierie de la programmation à une ingénierie du contexte. Ce qui signifiait un schéma directeur, c'était que La production des compétences ne relavait pas seulement d'une ingénierie de la formation mais d'une ingénierie beaucoup plus globale ou de multiples facteurs devaient concourir ».* Cette définition met l'accent sur le caractère contextualisant et observable de la compétence, qui s'explique par la démarche globale visant à développer et à anticiper les compétences, comme nouvelle dynamique de la performance des entreprises.

L'objectif de la formation se déplace sur la professionnalisation des employés afin qu'elles soient plus performantes au sein de leur organisation mais aussi qu'elles disposent d'une qualification suffisante pour faciliter leur mobilité sur un marché du travail instable (*on parle d'ingénierie des parcours ou de professionnalisation*) (*Ardouin T.2003*)[118]. Dans ce contexte.

2.3- Interactions ingénierie de la formation et le management des ressources humaines

D'une manière certaine, l'interaction entre l'ingénierie de la formation et le management des ressources humaines, nous semble évidente, le premier contribue à la performance du second, et le second se nourrit du premier. Cette interaction dynamique est expliquée par Gilles Barouch & Hervé Chavas (1989[119]), à partir d'une lecture double, d'une part, la formation contribue à moderniser les système du management des ressources

[116] Akkacha H, Daoudi S et Khiat *A Ibid. 1558*
[117] Le Boterf, G. (1999,. « *Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelle conséquence pratique ?* » Journées d'Etude "Ingénierie des dispositifs de formation à l'international" pp 11, 24-25
[118] Ardouin *T op.cit*. p 52
[119] Gilles B et Chavas H « *la formation en GRH* » édition Dunod paris 1989

humaines à travers les efforts d'investissement résultants d'un programme de formation large et compétitif, et d'autre part, le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dépend d'une manière très fine de la réussite des plans de formation.

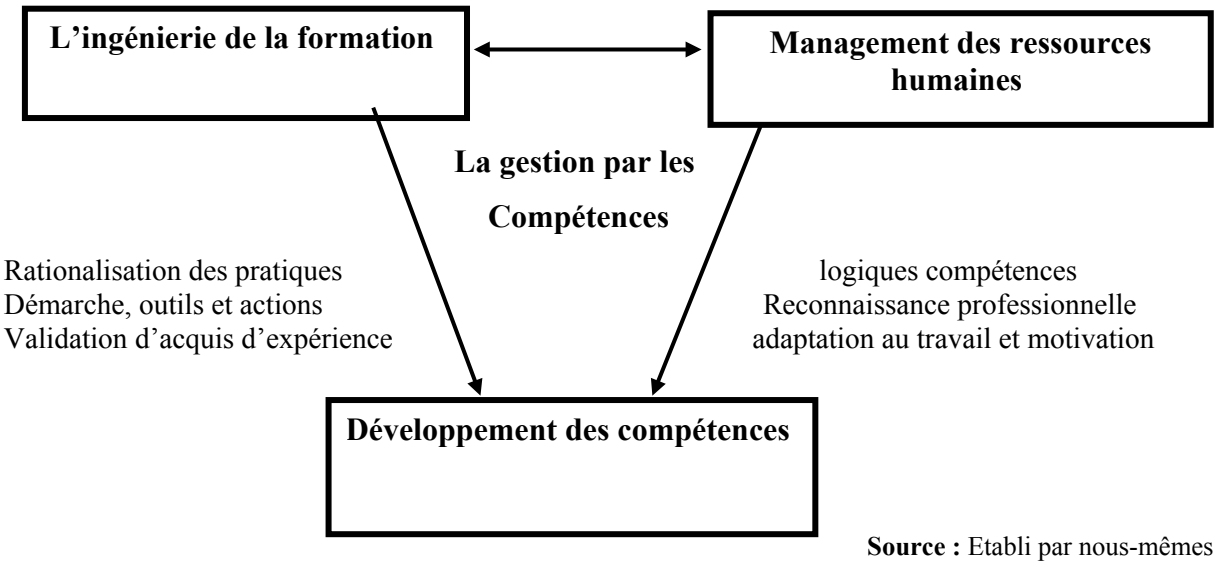
Il est très utile aussi de rappeler que la formation et le MRH se renforcent mutuellement dans une logique permettant la modernisation des activités de la direction des ressources humaines, l'intérêt que porte les responsables RH à la dimension structurelle de l'ingénierie de la formation se situe dans l'obligation d'évoluer vers des logiques compétences qui constituent des véritables socles à la progression professionnelle, et à la mise en place des mécanismes d'incitation au travail favorisant la motivation des employés. Cette dualité organisationnelle détermine l'allocation optimale des ressources, la fixation des objectifs de performance RH, ainsi correspondre les outils, les actions et les processus à entreprendre, pour la réussite de la démarche de l'ingénierie de la formation.

Le développement des compétences, se situe au milieu de la relation entre l'ingénierie de la formation et le système ouvert du MRH. Les compétences ne se construisent que si des programmes de formation bien adapté et soutenus par une politique participative de la DRH (*la direction des ressources humaines*), ce tryptique formation/MRH/ compétences, se veut un impératif à l'amélioration de la performance des espaces du travail.

Le système de qualification qui alimente la reconnaissance professionnelle ou l'ergonomie qui déterminent l'adaptation professionnelle se trouvent au cœur de ce tryptique. Dès lors la gestion par les compétences devient l'élément qui enchaine entre tous les maillons de l'interaction ingénierie de la formation/MRH.

Figure 8 : **Articulation entre l'ingénierie de la formation et le management RH dans une perspective de gestion par les compétences.**

La figure ci-dessous, montre les différentes articulations entre l'ingénierie de la formation et le MRH dans une perspective de gestion par les compétences



Source : Etabli par nous-mêmes

2.3.1- Le management des ressources humaines au service de l'ingénierie de la formation, quels enjeux pour les pratiques et les processus

L'interaction entre le management des ressources humaines et l'ingénierie de la formation contribue à développer les compétences de l'organisation, cette interaction concerne une série de pratiques que les responsables RH doivent impérativement prendre en compte. Les pratiques du MRH permettent de reconfigurer les outils de l'ingénierie de la formation en mettant l'accent sur des actions correctives. [120]

La gestion prévisionnelle des effectifs favorise un recrutement étudié et efficace, cela se traduit par trois actions principales, la mise en place des référentiels d'emploi, pour déterminer les postes à pourvoir, ainsi les profils à retenir, rationnaliser les stratégies d'intégration des nouveaux employés pour leurs permettre la maitrise des aspects techniques liés à leurs emploi et enfin, offrir des formations sur des publics cibles pour capitaliser les savoirs.

La gestion prévisionnelle des compétences est une pratique stratégique dont l'intérêt est de mettre en place un ensemble d'aspects qualitatifs visant à développer les capacités individuelles et collectives des employés. En effet, deux outils sont évoqués dans ce sens, les

[120]Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib 35-36.

programmes de perfectionnement visant à développer des compétences spécifiques, tandis que, les référentiels de formation répertorient les actions les plus pertinentes à mener pour rentabiliser les investissements en formation.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers correspond à toutes les politiques émanant de la volonté de l'Etat quant à l'amélioration de la politique générale de l'emploi, suivant des critères sociodémographiques données, pour mieux réussir cette orientation macroéconomique, il est utile de mettre en place des analyses approfondies pour déterminer les besoins du marché du travail à l'échelle nationale, ensuite, les inscrire dans des référentiels d'emploi, susceptibles d'offrir une visibilité accrue sur les actions à adopter à long terme.

Enfin, dans le cadre d'une politique publique visant à définir et à planifier les trajectoires professionnelles, deux recommandations sont à emmètre, la gestion des parcours dans une perspective de professionnaliser les carrières (*passage d'une gestion prévisionnelles des emplois et des compétences vers une gestion prévisionnelles des parcours professionnelles),* des référentiels d'emploi, sont aussi pertinents pour inscrire les priorités en matière de parcours développer.

Le tableau ci-dessous, résume toutes les interactions entre l'ingénierie de la formation et le système du management des ressources humaines.

Tableau 6 : **L'articulation des pratiques du MRH et les actions de l'ingénierie de la formation**

Le management des ressources humaines	**L'ingénierie de la formation**
Gestion prévisionnelle des effectifs - Prise en compte de la dimension démographique : entrées, sorties, aspects collectifs de l'évolution des effectifs.	- Référentiel d'emploi. - Parcours d'intégration de nouveaux recrutés. - Formation de publics cibles.
Gestion prévisionnelle des compétences - - Aspect qualitatif du travail, de l'évolution des capacités individuelles ou collectives.	Action de formation, perfectionnement, adaptation, technique. - Référentiel de formation.
Gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers - Evolution de la demande de travail par le Ministère liée aux déterminants socio-économiques nationaux et internationaux et aux orientations politiques et stratégiques industrielles.	- Analyse du travail. - Référentiel d'emploi.
Gestion prévisionnelle des carrières dans le cadre de la fonction publique - Définition et planification de trajectoire professionnelle pour les personnels	- Parcours de professionnalisation. - Référentiel d'emploi.

Sources : Belhadj, Benyahya-Taibi, Boudaoud, Ferhaoui, Mebarki, & Tahar, 2013, p. 36).

2.3.2- La démarche de l'ingénierie de la formation

La réussite d'une action de formation réside dans la capacité à corréler avec les objectifs stratégiques de la fonction des ressources humaines, l'existence d'une démarche cohérente et systémique d'ingénierie de la formation garantit la traduction des objectifs opérationnels en actions concrètes.

Le choix d'un management catalyseur d'une dynamique apprenante suppose un processus irréversible et non réfutable qui prend en compte tous les aspects qualitatifs et quantitatifs et valorise les intérêts des parties prenantes, la démarche complète de l'ingénierie de la formation permet de jeter la lumière sur trois systèmes indissociables à sa réussite.

Dans un premier temps, la démarche de l'ingénierie de la formation constitue une décision stratégique pour l'organisation, cela suppose un investissement immatériel[121] énorme pour garantir sa pertinence, en effet, un système de management stratégiques des ressources humaines doit-être le garant de cette démarche, en lui offrant un cadre réglementaire et managériale dans lequel, cette dernière va évoluer. La direction des ressources humaines constitue le pivot de toute nouvelle action inscrite dans des perspectives de développer les potentiels humains de l'organisation.

Dans un second temps, une logique d'acteurs doit se mettre en évidence pour réfléchir, planifier et décider des actions à réaliser. La démarche de l'ingénierie de la formation est tout d'abord, une affaire de tout le monde dans l'organisation, et sa réalisation doit dépendre de la mise en place d'un système collectif orienté vers la construction d'un ensemble de mécanismes managériaux, susceptibles de débaucher sur une analyse fine de l'existant et une traduction réelle des décisions en actions sur le terrain.[122]

Enfin, toute réalité managériale se construit autour d'une logique d'instrumentation des outils de gestion, cela, confirme que la démarche de l'ingénierie de la formation a besoin d'un ensemble d'instruments et d'outils. Les entretiens professionnels, les bourses de métiers, les passeports formation sont parmi les outils les plus indiqués pour capitaliser sur les acquis et permettre une cohérence entre de coordination, de planification et de contrôles des actions respectives.

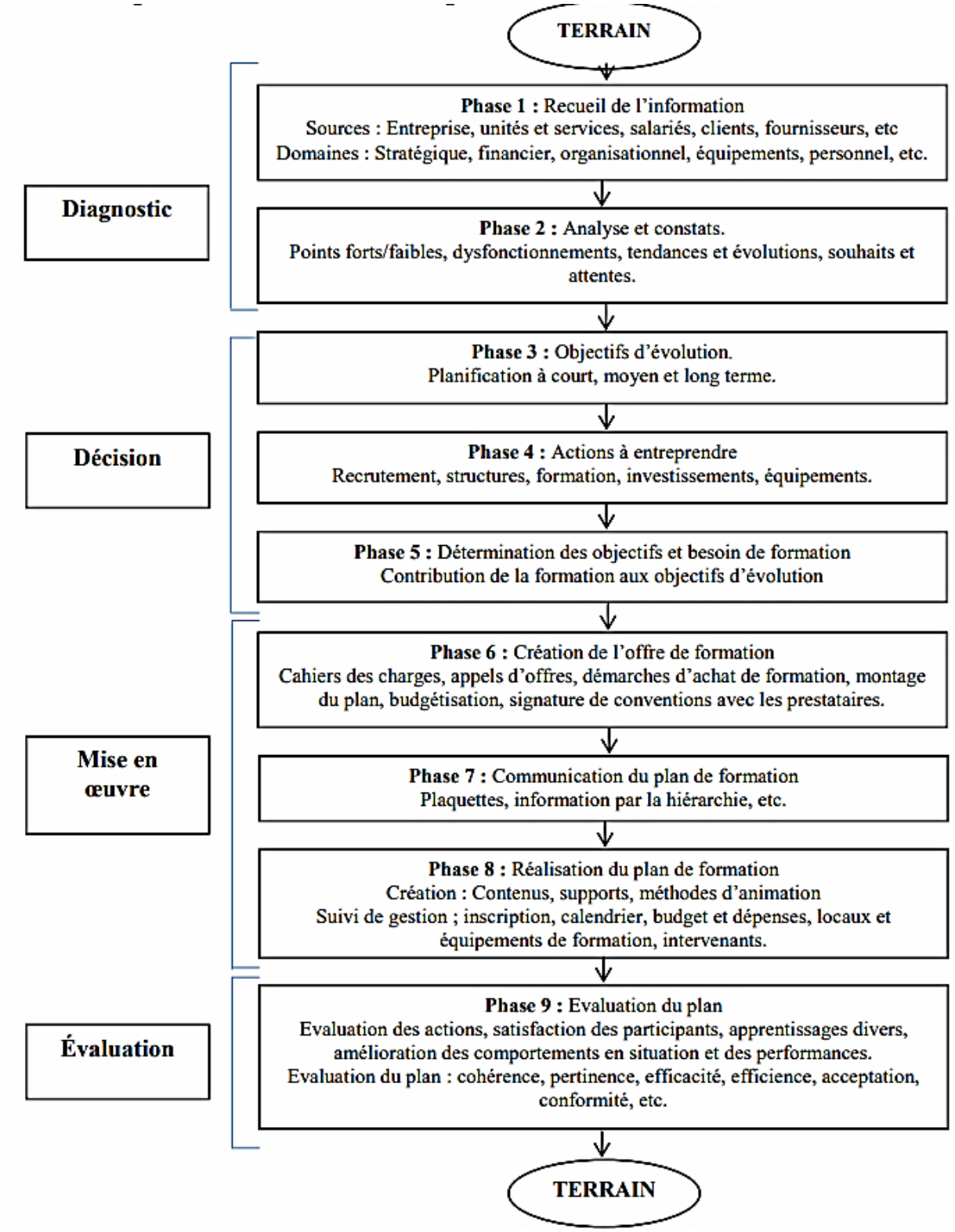
---

[121] Viallet, F. (1988). « *L'ingénierie de la formation, compte rendu* ». Revue française de pédagogie, volume 82, numéro 1.P.127.

[122] Rivard, P., & Lauzier, M. (2013). « *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Pour préserver et accroitre la capitale compétence de l'organisation* ». Les presses de l'Université.: 2eme édition, Québec. P 18

La figure ci-dessus, examine avec exactitude les différentes étapes, qui composent la démarche de l'ingénierie de ma formation

Figure 9 : **La démarche de l'ingénierie de la formation**



Source : Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007 *«. Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories* ». Paris : 3e édition, Dunod. , p. 546

Quatre séquences importantes se succèdent dans la réalisation de la démarche de l'ingénierie de la formation en pratique, ces séquences sont Louvre de trois grandes visions (*stratégique, opérationnel et tactique*) qui se veulent les pierres angulaires à la réussite de ces dernières.

La première séquence renvoie à la phase de diagnostic dans laquelle, une analyse fine du l'existant reprend intégralement les exigences en terme d'information sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.

La deuxième séquence se traduit par une vision stratégique qui compose, les objectifs à réaliser, les actions à entreprendre mais aussi, recense les premières demandes de formation, cette grande phase est cruciale pour la réussite de la démarche.

Ensuite, la mise en œuvre d'un plan d'action, conjugue la troisième séquence, qui s'explique par une vision opérationnelle en termes d'aménagement des programmes de formation en fonction des exigences des employés et de la performance organisationnelle. Les plans d'action sont les résultats d'une réflexion à deux niveaux, d'une part, l'organisation fixe les modalités et les compétences visées au préalable, et d'autre part, la validation du plan d'action se fait une fois, les exigences de formation sont atteints.

Enfin, une dernière séquence, se met en valeur et elle concerne l'évaluation, dans ce sens, l'organisation à l'aide de référentiels de compétences examine les actions entreprises et visualise les objectifs réalisés, une analyse des écarts est appliquée pour identifier les disparités entre les ressources déployées en matières de formation et les objectifs réalisés.

2.3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, l'importance d'un système intégré d'ingénierie de la formation

L'ambition que poursuit notre recherche réside dans les interrogations qu'elle pose sur le repositionnement des pratiques d'un management des ressources humaines étendue et décloisonnée dans une perspectives évolutive d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences, cela nous amène à nous intéresser sur la position du MRH dans un système intégré de création de compétences.

La littérature nous apprend que tout processus de création de compétences repose sur un double dynamique, une dynamique individuelle, représentée par un système de qualification (*savoirs, connaissances, classification, aptitudes….etc*.) et une dynamique collective dans laquelle les systèmes de partage sont omniprésents (*socialisation, intégration, combinaison, savoir-faire…etc.)*

Suivant ce schéma de pensée, nous allons reproduire ces deux dynamiques dans un contexte, permettant au management des ressources humaines de s'approprier les pratiques issues de la démarche de l'ingénierie de la formation, mais aussi, comprendre les logiques liées aux développement des compétences.

Quatre réflexions sont possibles, qui sont expliquées par le schémas suivant, deux logiques sont à explorer, à l'horizontale du schéma, le passage d'une approche microéconomique de compétences (*compétence individuelle*) vers une approche macroéconomique de compétences(compétences collectives) est rythmé par une verticale dans laquelle deux grandes logiques sont mentionnées, d'une part, les dynamiques cumulatives de connaissances renvoient aux mécanismes d'apprentissage, et d'autre part, des dynamiques de création de connaissances renvoient aux mécanismes de production.[123]

Les logiques individuelles (*la gestion des compétences*) se retrouvent devant deux choix possibles, le premier choix s'oriente vers une ingénierie de parcours professionnalisant suivant les recommandant d'une gestion prévisionnelle des parcours professionnels, l'individu cumule des connaissances pour gérer au mieux sa carrière. Le second choix se traduit par une ingénierie de compétence qui se veut une façon de s'approprier les plans de formation pour développer des compétences distinctives lui offrant une position favorable dans les espaces du travail.

Les logiques collectives (*la gestion par les compétences*) expliquent la volonté stratégiques de la DRH à assoir un management des ressources humaines ouvert, et participatif dont l'objectif découle de deux vision logiques, une vision matérialiste qui renvoie aux développements de compétences collectives par l'intermédiaire d'une ingénierie de formation adaptés aux exigences des groupes de travail. La seconde logique est purement ontologique, qui se caractérise par des programmes de formation préétablis, pour garantir la mise en place d'une démarche de compétences performante et pérenne.

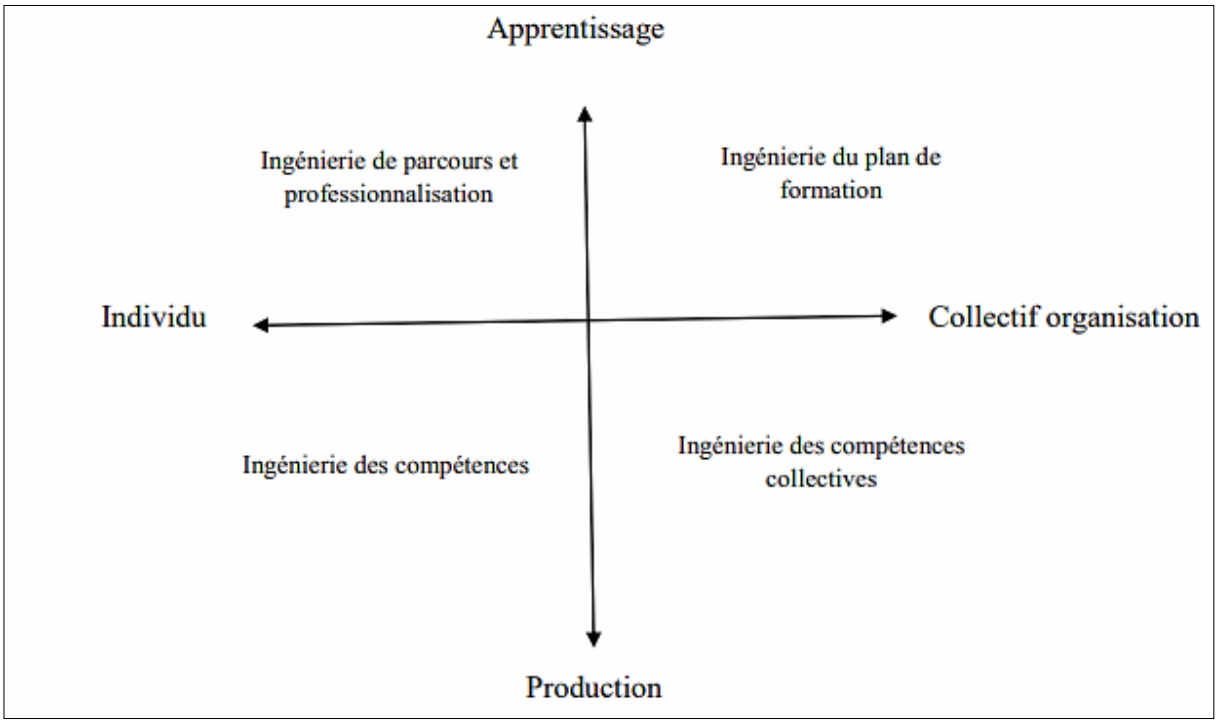
Pour résumer, nous pouvons confirmer que le repositionnement du Management des ressources humaines dans une approche par les compétences passe à travers la combinaison de quatre domaines :

- Ingénierie de compétences individuelles, qui lie la production avec individu,
- Ingénierie des compétences collectives, qui lie la production et l'organisation,

[123] Ferhaoui M « *l'ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences* » advanced research in economics and business strategy journal VOL 02, Num 01 2021 pp 25-35

- Ingénierie des parcours et de professionnalisation, qui lie l'individu avec l'apprentissage et,
- Ingénierie du plan de formation, qui lie l'apprentissage avec l'organisation.

Figure 10 : **Le repositionnement du management des ressources humaines dans une approche d'ingénierie de compétences**



Source : Ferhaoui M « l'*ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences* » advanced research in economics and business strategy journal VOL 02, Num 01 2021 pp 25-35

Chapitre 7

Evaluation des compétences

Introduction du chapitre

Le management stratégique des ressources humaines repose dans formulation sur une évaluation précise et exacte des actifs qui le composent, la nouvelle perspective dans laquelle, il s'insère impose d'agir sur des actifs valorisables, rares, non imitables et non substituables. Ces actifs offrent la garantie d'une pérennité et d'une performance organisationnelle très probante, les capacités dynamiques ou les compétences organisationnelles doivent être évaluées d'une manière régulière.

Les référentiels de compétences sont connus pour être des outils indéniables que le dirigeant en ressource humaine ne peut s'en passer, dans son quotidien de travail, ces outils mettent l'accent sur une étude de compétences actuelles et de celles futures, offrant ainsi à l'entreprise et à la fonction RH une visibilité accrue en matière d'analyse des enjeux et de la fixation des objectifs du développement prônés par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le référentiel de compétences permet de fédérer les décisions stratégiques concernant les compétences de l'entreprise et de proposer un contexte précis à la mise en œuvre d'un répertoire de compétences.

L'évolution dans les approches en termes d'avantages concurrentiels, réémettent en questions les capacités de l'entreprise à obtenir des avantages par la simple position favorable sur le marché, les nouvelles orientations de gestion incarnées par les savoirs sont devenues les meilleurs facteurs clés de succès, qu'il faudrait valoriser à travers la création d'une norme ou d'une convention dans lesquelles, ces savoirs vont-ils être développés

Les référentiels de compétences s'affirment impérieusement comme des structures accompagnatrices tout e formes d'évaluations ainsi de construction d'un management participatif des ressources humaines. Cette section offre les soubassements nécessaires pour mieux comprendre les enjeux des référentiels de compétences dont la littérature en sciences de gestion reste pauvre. Cette section se décompose en trois.

Section 1 : Les outils d'évaluation des compétences : l'importance des référentiels des compétences.

1.1- Le référentiel de compétence, éléments de réflexion

Les référentiels de compétences semblent être, les instruments de gestion de compétences, les plus évoqués ces vingt dernières années, leurs capacités a évaluer et à recenser les besoins en compétences, font d'eux des outils stratégiques dans la boite à gérer des managers.

1.1.1- Présentation générale

Les référentiels de compétence occupent aujourd'hui une place centrale dans les dispositifs de gestion des compétences ils deviennent en effet incontournables des lors que toute gestion de compétences, quelles que soient sa forme et son ampleur suppose de définir et de repérer les compétences jugées nécessaire.[124]

Les référentiels de compétences ont un sens variable. Selon le Larousse Encyclopédique, « *il s'agit d'un «ensemble d'éléments formant un système de référence».* Cette perspective sous-tend la définition de Draganidis et Mentzas (2006)[125], soit «*une description narrative des compétences pour une catégorie d'emploi, un métier ou une profession…ou toute autre unité d'analyse» »*

C'est ce sens que retient Marcq (2008)[126] en définissant un référentiel comme : *«l'ensemble des compétences auxquelles une personne se rapporte de manière informelle (comme le patient pour juger son médecin) ou formelle (…comme un manager pour évaluer un collaborateur)».*

Les référentiels de compétence est un outil piloté par les responsables des ressources humaines, généralement aidé par consultants. Il se construit à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés, de ces activités sont inférées (*déduites*) les compétences requises.

Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises pour un emploi ou pour métier (*ce qui nécessite une description de poste, un référentiel métier qui relèvent de la gestion humaines*) Il se présente comme un inventaire plus au moins important listant et ordonnant les capacités attendus.

Dans un souci de lisibilité, ils adoptent souvent une forme graphique (*tableau rangeant les compétences par catégories*). . La catégorisation et la plus utilisée est la méthode analytique qui se base sur le typique « *Savoir. Savoir-faire. Savoir-être* »[127] qui permet d'inventorier, les connaissances requises, apprises en formation où dans l'entreprise, les savoir-faire formaliser et les compétences relationnelles.

---

[124] Aubert J « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2005 p.110.
[125]Draganidis, Fotis et Gregoris Mentzas « *Le management des compétences, revue des systèmes et des approches* » revue management et information de sécurité 2006 p.55.
[126] Marcq, Joël (2008) «*Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries*», Management et Avenir, 19 (5), 132-153.
[127] Dejoux C et Dietrich A « *management par les compétences* » ed Dareois Paris 2006. p.13.

Il existe d'autres modes de catégorisation qui se fondent sur une méthode globale, qui caractérise les compétences elles-mêmes en distinguant les compétences techniques, relationnelles, organisationnels ou encore, les compétences génériques et compétences transversales (*communes à plusieurs métiers et permettent d'identifier les points de mobilité interne*).

Au-delà des modes des catégorisations, le référentiel s'attache à hiérarchiser les compétences en niveaux, pour permettre l'évaluation des salarier, leur nombre oscille entre trois et cinq, avec une dominante a quatre. Ces niveaux concernant l'action, son degré de difficulté ou le temps nécessaires à sa maitrise ils requièrent la définition d'indicateurs chargés d'objectiver l'évaluation. Néanmoins, l'élaboration d'un référentiel doit satisfaire au moins deux conditions.

- Etre souple, car il, est important de ne pas trop, définir les postes et les métiers de manière dextrement précise car elle sera une définition arbitraire ;
- Etre évolutif, car une référentiel s'élabore sans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est comme nous le savons turbulent et complexe.

Une fois que les compétences recherchées sont identifiées les responsables chargés de donner corps à la gestion des compétences, doivent diagnostiquer l'entreprise et repérer les disponibilités en compétences. Le repartage des compétences individuelles dont dispose l'entreprise passe par l'application directe des salariés cette appréciation se fonde principalement sur les entretient compétences.[128]

L'évaluation par les entretiens d'appréciation constitue un acte de la GRH, essentiel, qui n'a pas attendu les démarches compétences pour exister mais avec l'approche compétence, il a pris un rôle central.

Plusieurs type d'entretien peuvent être mobilisé en fonction des objectifs et des populations concerner (*notamment les cadres*), ils font l'objet d'une planification rigoureuse, échelonnée dans le temps, des entretiens de suivi des objectifs permettait d'accompagner le salarié et de l'aider à résoudre ses difficultés, des entretiens s'organisent autour du bilan et des résultats, d'autre autour des compétences et des souhaits d'évolutions des salariés.

Ces entretiens qui réunissent le plus souvent le salarié et son encadrent direct sont un moment d'échange et d'interaction entre un subordonné et sa hiérarchisation.

[128] Dejoux C et Dietrich A. *Op*.cit. p.12.

Ils sont centrés sur le salarié, ses prestations et sa participation à la vie et à l'objectif de l'entreprise.

Le support d'évaluation est remis au service ressource humaines pour traitement et décision de gestion dont :

- Action de formation ;
- Action de mutation ;
- Action de promotion.

Toutes ces actions doivent faire l'objet d'un suivi. Les actions de formation doivent s'inscrire dans une logique de développement des compétences requises, le référentiels se renforce continuellement et améliore sa visibilité par l'acquisition de nouvelles compétences, les actions de mutation s'accordent à être approchées par les évolutions des métiers qui structurent les entreprise, une approche métier est mise en œuvre pour une meilleure segmentation des compétences, l'entreprise qui se veut compétitive doit impérativement faire en sorte que ses compétences soient distinctives dans une perspective de performance globale, enfin les actions de promotion s'orientent sur les enjeux futurs de chaque compétences et sa capacité à se renouveler ou à se développer.

Les décisions et les conclusions sont transmises aux intéressées qui s'engagent à leur tour à mettre en œuvre les actions ciblées. Il est important de souligner que ces entretiens jouent un rôle primordial sur le plan de la reconnaissance des salariés, car il représente un moyen de motivation qui permet au salarié de se situer par rapport à son devenir professionnel.

Mais, a mesure sur le salarié est responsabilisé et que son travail s'enrichit et se complexe, la formation devient le moyen adéquat pour son adaptation, pour cela la formation sera le point suivant à aborder dans la démarche compétence.

1.1.2- Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences

En effet, les référentiels de compétences sont conçus dans une perspectives d'amélioration des conditions de travail, de flexibilité des effectifs et de perfectionnement de capacités productives des employés, la mise en place d'un référentiel de compétences oblige aux employés d'agir efficacement pour s'accommoder les nouvelles situations de travail, de s'affirmer leurs potentiels et répondre aux différentes difficultés stratégiques qui composent les directions des ressources humaines[129].

La direction des ressources humaines s'en occupe de segmenter les activités pour s'approprier les compétences requises à l'évolution de celles-ci, le référentiel est réalisé d'une manière à décliner les compétences nécessaires à la maitrise de chacune des activités de l'entreprise, cette déclinaison est abordée dans une perspective opérationnelle, les dirigeants s'efforcent à établir des liens entre les activités et les compétences à développer.

L'évaluation des compétences développées permet d'affecter chaque compétence à son niveau qui lui est propre, cette précision est susceptible de créer une combinaison claire entre les différentes compétences que recèle chaque référentiel élaboré.

Dans ce sens, les niveaux supérieurs dans la formulation des référentiels sont dédiés aux compétences stratégiques, qui permettent à l'entreprise de choisir son positionnement concurrentiel, les niveaux intermédiaires sont consacrés aux compétences organisationnelles do t l'objectif est de fournir le cadre adéquat pour faire évoluer les capacités dynamiques de l'entreprise, enfin le niveau au-dessous, est clairement orientée vers les compétences relationnelles qui détermineront les facultés de savoirs-être des employés à engager dans l'entreprise.

Section 2 : Les référentiels des compétences, comme mécanisme de coordination et d'évaluation des ressources humaines

La notion de la compétence à travers ses différents usages permet de clarifier les positons des fonctions RH dans les entreprises, cela, se traduit par la recherche de référencer et d'étalonner la compétence pour lui offrir un cadre professionnel adéquat avec les dimensions de la performance organisationnelle.

L'étude des outils de gestion en entreprise contribue mettre en exergue, un ensemble d'instruments susceptible de corréler les enjeux de l'évaluation des compétences avec la performance de la fonction des ressources humaines, les employés sont évalués à travers des outils bien établis, et cela, favorise l'employabilité et facilite l'adoption des stratégies d'intégration professionnelle.[130]

L'importance de l'évaluation des compétences est devenue au fil du temps, l'élément central au développement des ressources humaines, la mise en œuvre de dispositifs réglementaires et professionnels, visent à transformer les rapports sociaux en entreprise. Le

[129] Dejeux. C « *typologies d'organisations engagées dans un processus de gestion de compétences* » revue française de gestion n 02/ 2000. pp, .51-65.
[130] Foucher R et Rhnima A « *Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes* » revue relations industrielles Volume 73, numéro 4, automne 2018. p.816.

référentiel des compétences est inévitablement l'outil d'évaluation des compétences le plus utilisé par les responsables RH, car Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de ses actions[131].

2.1- Manager les compétences pour une meilleure évaluation des potentiels humains, le rôle des référentiels des compétences

Les référentiels de compétences sont devenus très répandus dans les entreprises. Ils occupent une place importante dans l'évolution de la fonction ressources humaines et dans l'élaboration d'une démarche gestion des compétences. Cette dernière entraine un profond renouvellement de la gestion des ressources humaines, autour de l'identification et de la mise en valeur des capacités des salariés et de leur contribution à la performance.[132]

La légitimation des référentiels des compétences[133], comme des outils incontournables pour évaluer les compétences, tient de leurs capacités à fournir aux responsables des entreprises, une description complète et précise des métiers et des compétences, cela s'ajoute aux grilles d'évaluation qu'ils (*les référentiels des compétences*) proposent, comme des mécanismes de coordination entre les différentes unités de l'entreprise.

L'égalité en termes d'évaluation des compétences permet aux employés de se motiver, dans un contexte marquée par une compétitivité organisationnelle très accrues, la mise en place d'une gestion participative des effectifs renforce la position des référentiels des compétences, comme des supports efficaces à la prise de décision en matière de ressources humaines.

Le référentiel des compétences, peut-être d'usage souple, le contenu qu'il dispose est composé de compétences appropriées en fonction des différentes dimensions, allant de l'information à l'évaluation, comme l'explique Gerbé, Raynault et Nokam (2012)[134]*«il (le référentiel des compétences) présente un ensemble de compétences organisées et documentées de façon à pouvoir répondre à un ensemble d'objectifs allant de l'information à l'évaluation».* Cette capacité que le référentiel dispose, lui permet une formulation facile dans

[131] Stéphane J « *manager les compétences, approches, enjeux et développement* » relate industrielle pp.04-21.
[132] Ughetto P « *référentiels de compétences : ce que l'instrument fait a la logique compétence* » HAL archives ouvertes France 2014 p.03.
[133] *Ibid*. pp 04-21.
[134] Gerbé, Olivier, Jacques Raynauld et Nicole Teta Nokam (2012) «*Référentiels de compétences : de la conception à la mise en œuvre*», dans Actes du Colloque de l'Association internationale de pédagogie universitaire, Trois-Rivières, Québec, 14 au 18 mai 2012, p. 181-189.

laquelle la contribution sur la création d'un système de repérage des exigences en matière de compétences devient une véritable norme.

Pour Du Roy, Lemay et Paulino (2003)[135], le référentiel de compétences « *il sert à évaluer le rapport entre l'acquis et le requis, et à indiquer les évolutions professionnelles».* En effet, le référentiel de compétence peut établir une relation constructiviste entre les compétences déjà acquises et disponibles au niveau de l'entreprise, et celles qui sont requise pour l'exercice de gestion, cette relation s'inscrit dans une recherche de rationalité en termes d'allocation de ressources, mais aussi de fixation des objectifs de performances organisationnelles.

La double approche présentée ci-dessous, et qui détermine les différents usages des référentiels de compétences, est considérée comme un aspect important à la compréhension de la place qu'occupe les référentiels de compétences dans un système du management des ressources humaines décloisonné.

La normalisation en matière d'utilisation des référentiels constitue un objectif du qualité pour les entreprises, cela se traduit dans un premier temps, par la précision des référentiels à évaluer les compétences dans des contextes multiples, à travers, des grilles d'analyse appropriées et des approches bien établies, dans un second temps, les référentiels peuvent examiner les besoins en compétences , ainsi proposer des voies d'amélioration et de perfectionnement.

Le management des ressources humaines, dans ce sillage, dévient, le cadre idéal à la mise en application des différentes recommandations émises par les référentiels, cela constitue un point de départ à l'analyse des situations du travail, dans un réel souci d'offrir à chaque employé la possibilité d'évaluer lui-même ses propres compétences et de les inscrire parfaitement dans les dimensions appropriées (*comportementales, techniques, fonctionnelles…etc*.).

2.2- L'appropriation des critères précis dans l'évaluation des référentiels de compétences

Anne Dietrich (2005)[136] affirme que le contenu des référentiels de compétences peut varier en fonction des critères appropriés dans l'analyse de ces derniers, par exemple, des

[135] Foucher R et Rhnima A *« Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes* » revue relations industrielles Volume 73, numéro 4, automne 2018. p817.
[136] Dietrich, Anne (2005) «*Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion*», dans Christian Jouvenot et Michel Parlier M. (dir.), Élaborer des référentiels de compétences, Lyon : Éditions Anact, p. 158-188.

critères comme, la façon de catégoriser les compétences, peut émerger différents types de référentiels, comme les référentiels relationnels, fonctionnels…etc. Par contre, les critères comme la nature des énoncés retenue, est capable de faire ressortir des référentiels de compétences de types, technico-professionnels ou communicationnel.

La portée des référentiels peut passer de spécifique, dans le cas d'un emploi, à générale, si la cible est une profession comme celle de gestionnaire. La première tendance contribue à rapprocher le référentiel de la description d'emploi et à le rendre plus rigide. La seconde amène à retenir tels quels ou à moduler des énoncés de compétence choisis parmi un ensemble pouvant s'appliquer à une même profession. Selon Bouteiller et Gilbert (*2005*)[137], la première pratique dépeint une tendance française alors que la seconde est une caractéristique de l'expérience nord-américaine.

La première tendance est utile dans des entreprises où les systèmes de management des ressources humaines obéissent à une structure hiérarchique, dans laquelle, les métiers sont organisés d'une manière verticale, suivant les principes de l'autorité de commandement, chaque type de référentiels permet de décrire d'abord les métiers auxquels il appartient, ensuite, il établit les relations entre chaque métier, pour enfin les classer en fonction des exigences professionnelles.

La deuxième tendance, renvoie plutôt à un système ouvert et décloisonné qui s'explique par une souplesse en matière de formulation des référentiels de compétences, dans cette tendance, les compétences acquises ou requises permettent de définir les critères à déployer dans l'élaboration des référentiels. Cela confère une capacité importante au management des ressources humaines pour anticiper les changements en termes des compétences.

Le contenu et la portée variables des référentiels de compétences font en sorte qu'il en existe divers types, comme l'ont fait ressortir Foucher et Naji (2010b)[138]. Leur analyse du contenu de nombreux référentiels a été effectuée selon trois critères, chacun constitué de plusieurs aspects spécifiques :

1- Leur objet, tel que leur degré de spécificité et leurs composantes : connaissances, habiletés, ...;

[137] Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert (2005) «*Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*», Relations industrielles/Industrial Relations, 60 (1), 3-28.
[138] Foucher, Roland et Abdelhadi Naji (2010b) «*Connaître les référentiels de compétences*», dans R. Foucher (dir.), Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 1. Fondements de la gestion des talents et des compétences, Montréal : Éditions Nouvelles, p. 207-248

2- leur mode d'élaboration, entre autres, l'indice identifiant une compétence : caractéristique d'un rendement supérieur ou exigence à satisfaire ;
3- leur mode d'appli cation, telle leur flexibilité. L'application de ces catégories de critères a amené ces auteurs à identifier six types de référentiels de portée variable : cadre de référence s'appliquant à plusieurs emplois, contenu d'application générale, emplois de gestion de divers niveaux, professions spécifiques autres que celle de gestionnaire, emplois spécifiques, et activités spécifiques s'insérant dans des processus.

Pour juger la qualité d'un référentiel de compétences, il est important de se focaliser sur des critères métriques qui renvoient à la capacité d'un référentiel de bien représenter les compétences à maîtriser, pour réussir dans le cadre de l'activité professionnelle et du milieu de travail pris en compte[139].

Guérin et Pigeyre (2002)[140] retiennent, cinq critères métriques communément utilisés dans le cadre de l'évaluation des référentiels des compétences et qui sont : la constance, la sensibilité à la différence, la validité pronostique, la validité de contenu et la validité de construction.

Dans ce sens, une différence en termes d'usage de ces critères est établie entre les approches françaises et américaines. Aux États-Unis, les entreprises préfèrent opter pour des critères psycho psychométriques sensibilité à la différence, la validité de contenu et de construction…etc, par contre les entreprises Françaises, quant à elles, recommandent des critères tels que la consistance, et cela pour la cohérence entre le référentiel lui-même et son champs d'intervention.

Les qualités métriques des référentiels de compétences sont analysées dans l'article de Schippmann et al. (2000)[141]. Selon ces auteurs, la qualité métrique d'un référentiel dépend du processus d'élaboration :

1- Diversité, complémentarité et pertinence des méthodes utilisées pour s'informer sur les compétences à retenir ;
2- Mise à contribution de divers experts de contenu au processus d'identification des compétences ;

[139] Cadin, Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (2002) Gestion des ressources humaines, 4e édition, Paris : Dunlop 186
[140] *Idem*
[141] Schippmann, Jeffrey S., Ronald A. Ash, Mariangela A. Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien et Luan L. Sanchez (2000) «*The Practice of Competency Modeling*», Personnel Psychology, 53 (3), 703-740. In Roland Foucher et Aziz Rhnima.

3- Mise en place d'un mécanisme de révision au cours de l'élaboration du référentiel.

Cette analyse sur l'appropriation des critères dans l'élaboration des référentiels des compétences se veut, une contribution remarquable à la compréhension des enjeux qui structurent la fonction des ressources humaines, cette dernière est obligée de mettre en place un diagnostic général pour identifier les ressources susceptibles d'être développé en compétences, l'importance des entretiens d'évaluation (individuels, professionnels ou 360°) constitue le fer de lance, à un réaménagement des espaces de travail, dans une logique de compétence.

2.3- Les référentiels de compétences, comme source d'un management des ressources humaines différencié

Les référentiels des compétences sont conçus pour permettre aux entreprises une meilleure gestion de leurs ressources humaines, cette gestion comprend une intervention sur l'ensemble des métiers de l'entreprise, pour répertorier les compétences distinctives, ainsi, interpréter les enjeux liés à l'élaboration des référentiels.

Le management des ressources humaines dans sa logique compétence se substitue à la gestion traditionnelle dans laquelle, les compétences sont identifiées dans des fiches de poste, qui ne porte aucune garantie à l'évolution de ces dernières. Le contexte changeant que traverse actuellement la plupart des directions des ressources humaines impose des nouvelles modalités en termes de gestion des espaces du travail, les employés sont vus comme des capacités à réagir face aux différentes situations qui structurent leur quotidien professionnel, en mobilisant des dynamiques anticipatrices de capitalisation de compétences.

Nous allons nous présenter dans ce point, les divers domaines d'application des référentiels de compétences dans un contexte marqué par des pratiques étendues du management des ressources humaines.

2.3.1- le référentiel est un outil du management

La première contribution des référentiels de compétences, consiste à considérer cet outil, comme une réflexion de gestion, concevoir un référentiel pour normaliser les compétences et les piloter, recouvre un ensemble de pratiques de management que les dirigeants d'entreprises sont appelés à prendre en compte, les référentiels de compétences traduisent les enjeux stratégiques de la démarche compétence.

Les référentiels de compétences sont des outils du management[142], de par leurs

capacités à inscrire les indicateurs de la performance organisationnelles dans un langage collectif, construire un référentiel, suppose d'intervenir sur les dynamiques collectives (*dimension macroéconomique de la compétence*), à travers le développement d'une vision partagée des plans de formation, ou à partir d'une mise en œuvre d'une cartographie globale des compétences au service de la direction de l'entreprise.

Les relations interpersonnelles, le bien-être au travail, sont aussi des aspects que les référentiels de compétences recouvrent. D'une manière générale les référentiels de compétences sont des contributions efficaces au renforcement de l'identité collectives et à la promotion de la culture organisationnelle.

(*Nadine Postiaux, 2010*)[143].souligne, que les référentiels de compétences exercent aussi une influence directe sur les stratégies de communication interne dans les entreprise, et cela en jugulant, les dispositifs linguistiques et didactiques liés à la construction de la norme.

Cette influence se traduit par des multiples actions entre autre, nous pouvons citer, trouver un langage commun entre employeurs ; annoncer le contrat didactique ; informer les sur les finalités du programme. En effet, le management dans les organisations consiste à établir des plans d'actions correspondants aux stratégies d'usage prônées par la direction générale, cette vision du management s'appuie sur une collaboration très fine entre toutes les parties prenante de l'organisation.

Les référentiels de compétences conjuguent parfaitement les actions de managers, à travers leurs capacités à se situer d'une part ; dans la dimension stratégiques de l'organisation, les référentiels offrent aux décideurs les compétences principales à la formulation des stratégies, et d'autre part ; les référentiels sont également des outils opérationnels, capables d'être utilisés pour contrôler la pertinence des actions entreprises.

2.3.2- Les référentiels de compétences pilotent les changements organisationnels du management des ressources humaines

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover[144], il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps.

---

[142] Yahiaoui C et TABETI H *« Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains*. » Al Bashaer Economic Journal (Vol.4, n°1) 2018 p.1152.

[143] Postiaux Nadine, Philippe Bouillard et Marc Romainville, (2010) « *Référentiels de compétences à l'université*», Recherche et formation, 64 | 2010, P.26.

[144] Bayard M et Delobel B « *GRH et changements organisationnel, discours et réalité* » conférence février 2000 (ANACT) p .4.

Le changement organisationnel ne peut être une évidence stratégiques, si cela ne s'inscrit pas dans une les orientations d'une gestion rationnelles des ressources humaines, deux raisons principales ont précipité la compréhension des soubassements théories liés au développement des logiques de changement organisationnel et la place qu'occupe la GRH.

Une première logique, marquée par la grande dépression économique des années 1970, qui impose aux entreprises un contexte turbulent et concurrentiel, appelant à plus de souplesse, dans les gestions internes, notamment dans la sélection des candidats lors des processus de recrutement, la volonté de modernisation s'ensuivit, se déclinant par des actions de restructuration, de revitalisation, de réduction d'effectifs jugés pléthoriques et improductifs. Sur ces chantiers des années 70 et 80, la GRH fut le plus souvent une accompagnatrice de transformations majeures, mais décidées par la hiérarchie opérationnelle

Une seconde logique s'offre aux entreprises en matière de conduite de changement, s'appuyant sur un effort de construction des avantages concurrentiels qui repose sur en dernier ressort sur une analyse fine des compétences stratégiques (*référentiels de compétences clés*) et des compétences opérationnelles (*référentiels des compétences relationnelles*). Mobilisables par l'entreprise et créatrices de valeur pour les parties prenantes. Le changement dès lors, s'impose comme une réalité soutenue par les entreprises, cela amène à une transformation des structures interne, à travers des politiques de réaménagement des effectifs, une vaste opération de modernisation des ressources humaines a été observée dans plusieurs entreprises[145].

En effet, les référentiels de compétences furent des outils parfaits pour conduire les changements d'une part, en offrant aux dirigeants une capacité remarquable à désigner les compétences requises à l'exercice de l'activité professionnelle, muas aussi, piloter les changements en termes de compétences susceptibles de débaucher sur une nouvelle manière de travail, d'autre part.

Un mouvement qui se complique par une évolution rapide d'une société de l'information qui impose ses standards de conduite et ses urgences, et par un environnement sociétal mouvant, qui n'est pas sans incidences sur les comportements de travail, et sur l'art et la manière de donner du sens à l'action collective[146].

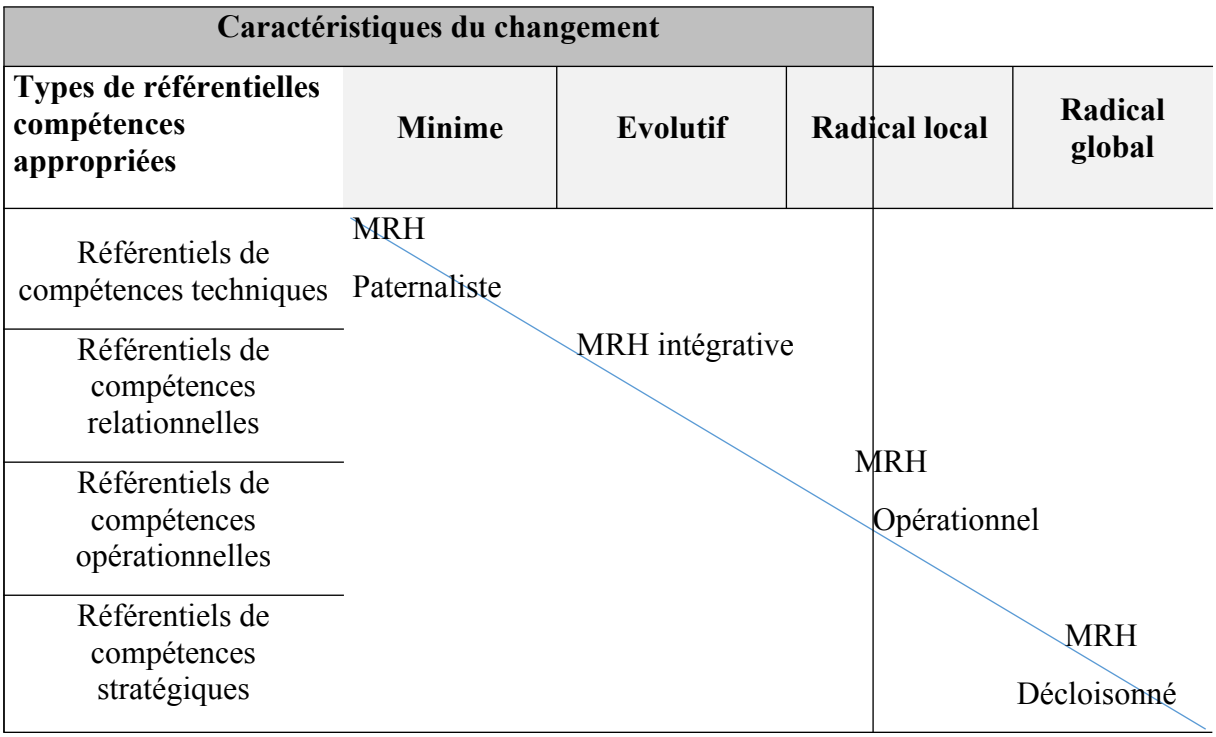
---

[145] Pichault F. Cordet A. « *Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée* » Actes du 7ème Congrès Annuel de l'Association Francophone de GRH, Paris, 24 et 25 Oct 1996, 1996 p.412-422.

[146] Guérin G. et Wils T., « *Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* » , Les presses de l'Université de Montréal. 1992 p.42.

Cette figure met en exergue l'ensemble des configurations résultantes, d'une analyse en matière de l'appropriations des différents types de référentiels des compétences, suivant les caractéristiques du changement mais aussi, l'évolution des considérations en matière de management des ressources humaines.

Figure 11 : L'articulation générale entre les référentiels des compétences et les conduites de changement organisationnel du management des ressources humaines



Source : Etabli par nous-mêmes

Les référentiels des compétences techniques sont conçus pour accompagner les changements minimes notamment dans les ateliers, mettant l'accent sur l'amélioration des conditions techniques du travail (l'effet Hawthorne), un management des ressources humaines paternalistes consiste à renforcer l'intégration psychologique des employés à travers la promotion de la confiance, de la loyauté et de bien-être au travail.

Les référentiels de compétences relationnelles sont construits pour mesure le poids des relations interpersonnelles dans l'émergence d'une dynamique collective au travail, cela accompagne les changements de type évolutifs, qui transcendent les fonctions marketing et de production notamment. Le management des ressources humaines intégratif repose sur la modernisation des processus de recrutement et l'adaptation des programmes de formation avec les exigences de chaque fonction dans l'entreprise.

Les référentiels des compétences opérationnelles sont formulés pour maintenir l'équilibre entre l'ensemble des unités opérationnelles de l'entreprise en offrant une vision claire sur les objectifs à réaliser et ainsi sur les compétences à développer, ces référentiels généralement se trouvent dans les grandes entreprises ayant des structures organisationnelles par filiales ou par projets.

Un management des ressources humaines opérationnel offre des réelles opportunités aux directeurs intermédiaires ou régionaux de piloter les changements radicaux dans les structures auxquelles ils sont rattachés, et cela, à partir d'un ensemble d'action qui vise entre autres, à mettre en œuvre des systèmes d'information efficace, ou accroitre la rentabilité commerciale.

Les référentiels de compétences stratégiques et organisationnelles permettent une conciliation générale des objectifs de l'entreprise dans sa globalité en s'appuyant sur un management des ressources humaines ouvert, responsable et transversale, susceptible de jouer un rôle majeur dans la conduite du changement radical qui se diffuse sur toute l'entreprise et ses filiales, se traduisant par le développement d'avantages concurrentiels de différenciation.

2.3.3- Le référentiel comme outil d'analyse et de gestion des emplois

Les référentiels des compétences sont aussi considérés comme des outils pertinents pour analyser et gérer les emplois, en effet, plusieurs pratiques lui sont rattachées.

L'assouplissement de la démarche de recrutement[147] à travers la rationalisation des entretiens individuel et professionnel permet de générer de nouvelles compétences employables et valorisables par l'entreprise, ces compétences sont par la suite classées par profils pour enfin permettre une évaluation correcte. Les référentiels accompagnent le processus de recrutement en lui proposant les grilles de sélection des compétences requises par l'entreprise.

L'organisation de l'entreprise par métiers constitue un levier de concertation et d'échange interne, le dialogue social repose sur un cadre adéquat de concertation général. La modernisation des pratiques de gestion dans les entreprise fait apparaitre de nouvelles norme de communication, de partage et d'échange de connaissances, les référentiels sont alors vus comme des supports performant pour converger les échanges et renforcer l'unité culturelle à l'intérieur des entreprises.

[147]Yahiaoui C et TABETI H *« Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains.* » Al Bashaer Economic Journal (Vol.4, n°1) 2018 p 1153

Le référentiel comme outil d'évaluation : Mesurer la contribution du salarié au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible, Créer des grilles d'évaluation des pratiques. Mesurer la progression des compétences, Evaluer le travail, Mesurer les niveaux dans les divers domaines de compétences, Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, Permettre le positionnement et l'évolution des salariés, Faciliter l'évaluation des compétences, Evaluer le rapport entre le requis et l'acquis.

Les référentiels des compétences de nature sont élaborés pour une meilleure évaluation possible des compétences, cela favorise la création des grilles d'évaluation, la mesure de la progression des compétences (*évolution des contenus de compétences*), et mettre des dispositifs pour positionner les compétences de l'entreprise à celle des concurrents.

Les référentiels à travers son objectif d'évaluation, permet de stabiliser les situations de travail, en renforçant l'équité et la justice organisationnelle, les motivations et l'appréciation des effectifs. Les référentiels des compétences sont des outils efficaces de diagnostic stratégiques reposant sur une analyse très fine de l'existant.

Les dimensions collectives[148] sont l'essence de l'élaboration de référentiels de compétences, cependant, ils (*les référentiels*) peuvent agir sur les carrières à travers la mise en place d'une norme de gestion pour améliorer les parcours professionnels (*grille d'évaluation des parcours professionnels, validations des acquis d'expérience*).

Enfin, les référentiels sont indiqués comme des instruments pertinents pour piloter et conduire les plans de formation[149] et ce, d'une manière à assurer les missions suivantes : Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir, Identifier ses besoins de formation ; permettre l'analyse des besoins en formation, déterminer les programmes de formation et les plans d'action subséquents, Permettre la construction d'outils et méthodes pédagogiques.

Elaborer un cahier des charges pour une formation adaptée, dans un domaine de compétence donné, en concertation entre le chef de service et l'agent dont les compétences sont mesurées grâce au référentiel, Fixer des paliers de progression objectifs et concrets. Cette panoplie de pratiques en faveur de la formation recouvre un intérêt grandissant au développement des compétences.

---

[148] Dubois Michel et Didier RETOUR, (1995), « *compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche* » presse académiques de l'ouest Nantes 1995, Actes des 17eme journées nationales des IAE tome 1.

[149] Cros Françoise et Claude Raisky, (2010) « « *Référentiel* » », Recherche et formation, 64 | 2010, P. 105.

Chapitre 8

Les stratégies du transfert des compétences

Introduction du chapitre

A l'heure où les technologies, les marchés et l'organisation du travail connaissent de profondes mutations, où le chômage des jeunes atteint des niveaux inquiétants, où les migrations ne cessent de prendre de l'ampleur, la question de la transférabilité des compétences est du plus haut intérêt pour le développement économique

Il importe que les salariés disposent de compétences utiles et vérifiables pour pouvoir saisir leur chance sur le marché du travail et s'adapter à l'évolution de ce dernier. Les employeurs doivent quant à eux pouvoir compter sur des informations précises sur le type et le niveau de qualifications des candidats à l'emploi pour opérer leur choix. Il importe par conséquent que les compétences soient transférables d'une profession à l'autre et facilement identifiables par l'employeur.

Section 1 : Le concept de transférabilité

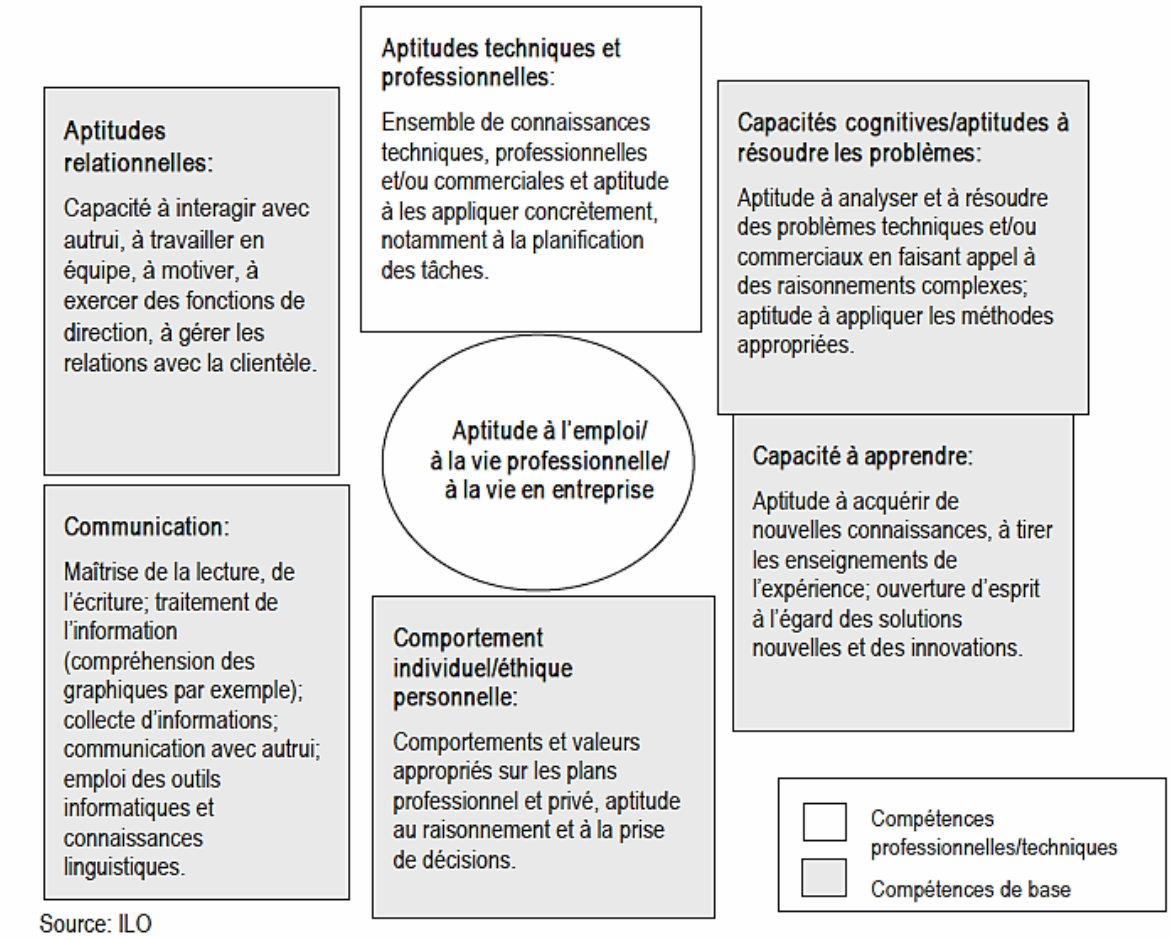
La transférabilité des compétences est un thème de plus en plus fréquemment abordé par les spécialistes. La présente section en propose une définition susceptible de s'articuler étroitement aux grandes lignes de la recommandation no 195.

Transférabilité des compétences + informations crédibles sur les compétences = portabilité des compétences

1.1- La transférabilité des compétences

Chacun peut acquérir l'ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportements qui, combinés, vont lui permettre d'exécuter telle tâche ou d'accomplir telle activité professionnelle. La notion de compétence, définie au sens large, recouvre aussi bien les compétences professionnelles, l'aptitude à vivre en société et à communiquer, que les capacités cognitives et certaines qualités personnelles. Les travailleurs et les employeurs soucieux d'optimiser leurs résultats se doivent d'acquérir tout ou partie de ces compétences2. Ces diverses compétences sont dites transférables lorsqu'il est possible de les utiliser dans différents emplois ou différentes entreprises. Les compétences techniques et professionnelles ne présentent pas le même degré de transférabilité que les compétences de base (voir la figure 1).

Figure 12 : Ensemble des aptitudes constitutives des différentes compétences



Source: ILO

1.2- Le degré de transférabilité des compétences

Les compétences professionnelles sont déterminées par la capacité à appliquer concrètement et de manière compétente un ensemble de connaissances techniques ou spécialisées. Le degré de transférabilité des compétences professionnelles varie d'une entreprise, d'une branche ou d'une économie à l'autre. Ainsi, certaines compétences techniques générales, comme la capacité de faire fonctionner et d'assurer la maintenance d'équipements industriels, la mise au point de logiciels ou l'utilisation des technologies de l'information, peuvent être utilisées dans de nombreux secteurs d'une même économie.

Ces compétences acquièrent un caractère de plus en plus général sous l'effet de la standardisation des produits et des procédés de fabrication, et de la diffusion de technologies similaires entre les entreprises. En revanche, certaines compétences nécessaires pour appliquer des principes et des techniques spécifiques, propres à un métier ou à un secteur particulier, ne sont transférables qu'à l'intérieur du périmètre du métier ou du secteur en question. Certaines compétences sont même quasiment «inexportables», ce sont celles qui

sont entièrement associées à un métier bien précis ou celles qui s'acquièrent dans une entreprise spécialisée dans un produit ou un service spécifique ou qui occupe un créneau très étroit sur le marché.

Les compétences de base – on parle également de compétences générales, essentielles ou de compétences clés – regroupent l'ensemble des compétences non professionnelles décrites dans la figure 1. Traditionnellement, on désigne ainsi un ensemble d'aptitudes fondamentales pour la communication et la vie en société, telles que savoir lire, écrire, communiquer avec autrui ou arriver à l'heure.

On distingue aujourd'hui de «nouvelles» compétences de base, de plus en plus exigées dans certains secteurs dynamiques (activités scientifiques à forte intensité de connaissances, technologies de haut niveau, services, par exemple) qui mettent davantage l'accent sur certaines capacités cognitives et qualités personnelles, notamment l'aptitude à raisonner, à résoudre des problèmes et à acquérir de nouvelles compétences. Ces compétences, dont l'importance relative varie en fonction du contexte socio-économique du moment, sont utilisables dans tous les métiers, toutes les professions et tous les emplois (du moins qualifié au plus qualifié), et sont donc très facilement transférables.

Les compétences transférables reposent à la fois sur des connaissances explicites et sur un savoir tacite. Les connaissances explicites sont celles qu'il est possible de présenter et d'enseigner facilement dans une salle de classe, le savoir tacite s'acquiert quant à lui à l'intérieur de réseaux de socialisation (famille, communauté, camarades d'école ou collègues de travail) et par l'expérience quotidienne, dans la vie privée ou professionnelle.

1.3- Visibilité et reconnaissance des compétences

La transférabilité des compétences est soumise à deux conditions: il faut d'abord, comme nous venons de le voir, qu'elles soient utilisables quels que soient l'employeur, la profession ou le secteur considéré; il faut également qu'elles soient visibles et reconnues sur les marchés du travail. Etant donné que les compétences ne peuvent pas toutes être observées ni «inspectées» directement, il est important qu'elles puissent être identifiées, évaluées et portées à la connaissance de l'employeur. Les compétences, et l'ensemble de connaissances explicites et implicites sur lesquelles elles reposent, présentent cependant divers degrés de visibilité, d'où la nécessité de recourir à diverses méthodes d'identification et d'évaluation. Si les connaissances explicites peuvent être relativement facilement observées, contrôlées, codifiées et validées dans le cadre d'un examen écrit ou oral, ce n'est en revanche pas le cas

des connaissances implicites, notamment de l'aptitude à apprendre ou à travailler en équipe. Certaines facultés humaines comme l'intuition, la clairvoyance la créativité et le discernement sont en effet difficilement codifiables et ne se laissent appréhender qu'à travers la performance professionnelle de la personne concernée.

L'identification des compétences correspondant aux exigences de tel ou tel emploi nécessite tout un travail d'information, information dont l'employeur devra par ailleurs être assuré qu'elle correspond véritablement aux «véritables» compétences de l'employé. Les institutions, formelles ou informelles, jouent à cet égard un rôle décisif en fournissant les règles qui permettent de rassembler et de diffuser les informations, souvent difficiles à vérifier, sur les compétences d'un salarié. Ces institutions établissent progressivement leur réputation «d'informatrices fiables» qui permettent aux acteurs du marché du travail de sélectionner les compétences voulues pour un recrutement ou une recherche d'emploi. Plus grande est la réputation de l'institution sur le marché du travail, plus les compétences seront reconnues et, par conséquent, plus elles seront aisément transférables. Dans les sociétés traditionnelles et dans l'économie informelle, ces institutions ont relativement peu d'influence, car leur réputation est fortement tributaire du réseau personnel ou du réseau social. C'est pourquoi les compétences acquises dans le cadre d'une formation traditionnelle sont reconnues socialement mais ne peuvent se transférer que dans le périmètre limité de la proche communauté ou des entreprises locales.

Dans les économies plus complexes, il faut pouvoir compter sur d'autres institutions pour dépasser le niveau personnel ou local et élargir le champ de visibilité des compétences. Les certificats ou les références permettent de codifier l'information relative aux compétences et de la faire circuler aisément – c'est-à-dire avec un coût de transaction peu élevé – entre le travailleur et l'employeur. Les systèmes de certification et de validation contribuent à garantir la reconnaissance et la transférabilité des compétences sur les marchés du travail nationaux. Cependant, même dans les sociétés qui disposent de solides mécanismes institutionnels en matière de recherche d'emploi et de compétences, les réseaux informels jouent un rôle déterminant dans la transmission d'informations considérées comme fiables sur l'employeur ou le travailleur potentiel5. Les intermédiaires du marché du travail (les agences d'emploi publiques et privées) facilitent l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences sur les marchés du travail nationaux et internationaux en identifiant et en évaluant les qualifications des travailleurs et en aidant les employeurs à définir les compétences techniques et de base dont ils ont besoin. Enfin, au plan international, la transférabilité des compétences est facilitée

par des mécanismes tels que les accords de reconnaissance mutuelle entre pays ou les systèmes régionaux d'homologation.

Section 2 : Les avantages et les inconvénients de la transférabilité des compétences

Les politiques destinées à accroître la transférabilité des compétences présentent des avantages tant pour les salariés et les entreprises que pour l'économie et la société au sens large.

- Les travailleurs dont les qualifications sont à la fois mieux reconnues et d'application plus large améliorent leur employabilité, peuvent s'adapter plus aisément et ont davantage de chances de toucher un salaire correspondant à leurs compétences.

Les compétences transférables contribuent au développement humain, car elles sont un outil d'émancipation, élargissent l'éventail des choix et le registre des capacités, et aident les travailleurs à utiliser pleinement leurs talents et leur savoir-faire.Dansle cadre des migrations internationales, les femmes sont davantage exposées au risque de déqualification (c'est-à-dire de se voir proposer un emploi inférieur à leur niveau de compétence) et ont par conséquent tout à gagner à une meilleure transférabilité de leurs compétences.

- Les entreprises et les organisations publiques et privées ont tout à gagner d'une meilleure adéquation de l'offre et de la demande de qualifications, et d'une meilleure capacité d'adaptation de la main-d'œuvre aux évolutions technologiques.
- La baisse des coûts de transaction pour la recherche d'emploi et le recrutement améliore le fonctionnement du marché du travail.
- La baisse du chômage frictionnel, un ajustement plus facile aux chocs, extérieurs ou induits par les politiques (évolution de la conjoncture macroéconomique, mutations technologiques, libéralisation des échanges), une croissance économique et une création d'emplois plus soutenues sont favorables à l'économie.
- La reconnaissance des qualifications des groupes vulnérables et des femmes, souvent exposés à des pratiques discriminatoires sur le marché du travail, favorise l'insertion économique et sociale, le travail décent et une mondialisation plus équitable.

Les politiques destinées à accroître la transférabilité des compétences ne sont cependant pas sans soulever certaines difficultés, liées notamment à une répartition inégale des coûts et des avantages entre les parties prenantes.

- Une entreprise peut hésiter à investir dans des compétences transférables, en raison du

risque qu'elle court de perdre et le salarié et son investissement. Il importe que les politiques tiennent compte de ce problème, qui risque de déboucher sur un sous-investissement dans les compétences transférables.

- Les entreprises qui investissent dans les compétences durables risquent de perdre une partie de leur investissement si les travailleurs utilisent ces compétences pour essayer de trouver un emploi à l'étranger. Ce risque est susceptible de dissuader les pouvoirs publics d'investir davantage dans la formation.

Lorsque les travailleurs qualifiés du secteur de la santé et de l'éducation quittent massivement les pays en développement pour les pays développés, cela réduit d'autant la capacité de leur pays d'origine à améliorer ses services de santé et d'éducation, dont on sait qu'ils sont indispensables pour le développement humain et la réduction de la pauvreté6. Les politiques des pays d'origine doivent tenter de résoudre ce problème, en instaurant de meilleures conditions de travail, notamment sur le plan de la sécurité, en proposant des salaires plus attrayants pour retenir la main-d'œuvre qualifiée et en promouvant les migrations temporaires, ces dernières procurant souvent des avantages à tous les acteurs concernés 7; parallèlement, il incombe aux pays d'accueil de promouvoir des codes et des pratiques de recrutement équitables. La recommandation no195 suppose que la coopération internationale et technique devrait promouvoir la reconnaissance et les possibilités de transférer les compétences aux niveaux national et international, et encourager l'adoption de stratégies et de politiques susceptibles d'atténuer l'impact de l'exode des cerveaux sur les pays en développement.

Pour les mandants, l'enjeu est de parvenir à élaborer des politiques qui permettent de tirer parti de tous les avantages liés à une transférabilité accrue des compétences aux niveaux national, régional et international, tout en limitant les risques éventuels.

En résumé :

- La notion de transférabilité comporte deux aspects : il faut, d'une part, que les compétences puissent «s'exporter» et, d'autre part, qu'elles puissent être reconnues ;
- le degré de transférabilité est déterminé par divers facteurs–les institutions, les technologies, les méthodes de normalisation ;
- la transférabilité des compétences est un élément stratégique important de l'Agenda global pour l'emploi et de l'Agenda du travail décent.

Bibliographie

- Alain K et Saint-Onge S « *la rémunération des compétences, théories et pratiques* » ed Vuibert. 2006.
- ALBARELO M ; « *Apprendre à chercher* », Paris ; Economica. 2007.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C., « *Construction de l'objet de recherche* », dans THIETART R-A., Méthodes de recherche en management, , Dunod, Paris, 2003.
- Arcimoles d', C.H « *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, in Encyclopédie des Ressources Humaines »* ed Vuibert, Paris 2005.
- Ardouin T « *ingénierie de la formation pour l'entreprise, analyser, concevoir et évaluer* » edDunod Paris 2013.
- ARGYRIS C et SCHON D « *l'apprentissage organisationnel* » edeconomica Paris 2004.
- Aubert J « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2005.
- Aubert, P. Gilbert et F. Pigeyre « *management des compétences* » edDunod 2005.
- Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib.
- Bouadia A « *problème de management en Algérie* » édition casbah Alger 2009, in Mezaache Ali.
- Bourguignon, A. « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?*» éd., Paris 1996, Economica.
- Bouteiller et P. Gilbert « *qu'a-t-on appris de la gestion des compétences* » AGRH paris 2008.
- Bouyacoub A « *PME, emploi et relations sociales* » edl'Harmattan 2008.
- C.DEJOUX, « *Gestion des compétences et GPEC* », Dunod, Paris, 2008.
- Cadin, Guérin, & Frédérique, «. *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories* ». Paris : 3e édition, Dunod. 2007.
- Cadin, Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, 4e édition, Paris : Dunlop. 2002.
- Candeau P « *audit social: méthodes et techniques pour un management efficace*» Edition Vuibert, 1897.
- Carontini, E., « *Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation* », in Sfez, L. et Coutlée, G. (Ed.), Technologies et symboliques de la communication, Presses Universitaires de Grenoble. 1990.
- Cohen E « *Dictionnaire de gestion* » 3, Casbah editionE, Alger, 1998.

- Collis, D.J., Montgomery, C.A. « en concurrence sur les ressources » Harvard Business Review, juillet-aout 1995.
- Cuevas F, Ballot D, « *Les talents contradictoires des managers* » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris. 2009.
- Daniel Held et Jean-Marc Riss, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* » ed Vuibert Paris 2012.
- De Bry F, Gourdon C *« Talent soutenable et entreprise* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, 2009 Paris.
- Defelix « *nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001.
- Defelix, C. « *Ce que gérer les compétences veut dire* » ed Vuibert collectif d'auteurs in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C paris 2003.
- Dejoux C et Dietrich A « *management par les compétences* » edDareois Paris 2006.
- Desreumaux, A « la stratégie des entreprises » ed Dalloz paris 2000.
- Dessler, G. « les pratiques du management des ressources humaines » ed Pearson Hall 11ème Edition. France.
- DIETRICH « *management des compétences »*ed Vuibert Paris 2006.
- DIETRICH A « *management des compétences* » ed Vuibert paris 2006.
- Dietrich A « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2010.
- Dietrich A, Gilbert P et Pigeyere F « *management des compétences* » édition Dunod paris 2010.
- Dietrich, Anne, «*Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion*», dans Christian Jouvenot et Michel Parlier M. (dir.), Élaborer des référentiels de compétences, Lyon : Éditions Anact. 2005.
- Dubois Michel et Didier RETOUR, (1995), « *compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche* » presse académiques de l'ouest Nantes 1995, Actes des 17eme journées nationales des IAE tome 1.
- Dugué E « *la logique compétence, le retour du passé* » ed éducation permanente 1999.
- F. Wacheux « *méthodes qualitatives er recherches en gestion* » ed Economica paris 1996.
- Foucher, Roland et Abdelhadi Naji, «*Connaître les référentiels de compétences*», dans R. Foucher (dir.), Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 1. Fondements de la gestion des talents et des compétences, Montréal : Éditions Nouvelles.2010.
- Galambaud B « *et si la GRH était de la gestion* » ed liaisons paris 2002.

- Geffroy F et Tijou R « *le management des compétences dans les entreprises européennes* » ed INSEP Consulting Paris 2002.
- Gilbert P et Pigeyere F « *management des compétences* » ed Dunod Paris 2010.
- Gilles B et Chavas H « *la formation en GRH* » édition Dunod paris 1989.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., « *Fondements épistémologiques de la recherche* », dans THIETART R-A, Méthodes de recherche en management, chapitre 1, DUNOD paris 1999.
- Guérin, G. et Wils, T., « La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, Encyclopédie des ressources humaines », 2ème édition, 2006.
- Guillot-Soulez C., « *La gestion des ressources humaines* », Edition GualinoLextenso, Paris, 2008.
- Guy Le Boterf, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 4ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2002.
- HLADY-RISPAL M., « *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* », Paris, De Boeck Université. 2002.
- IGALENS J et ROGER A « *master RH* » ed Eyrolles paris 2007.
- Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003.
- Koeing G., « *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle* », Economica, Paris, 1999
- Le Boterf G « *ingénierie et évaluation des compétences* » ed organisation 2006.
- Le Boulaire M et Retour D « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* » AGRH Paris 2010.
- LE MOIGNE J.L., « *La modélisation des systèmes complexes* », Dunod, Paris, 1999.
- Le Moigne, J.-L..*« L'ingénieur, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie* ». Dans C. Guillaumin, Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social. Édition l'Harmattan. 2002.
- Leplat J « *compétences et ergonomie* » ed Mardaga 1991.
- Levy. Leboyer.C. « *La gestion des compétences* »Ed Organisation. Paris. 2002.
- Lou Van Beirendonck, « *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* », éd :de boeck, Belgique, 2006.
- Louart, P., « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* » éd., Paris, Economica. 1996.
- M. Mebarki « *l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes* » edMaghtech, Rabat 1998.

- M. Valery « *articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques, un éclairages à travers la théorie des ressources et du capital social* » article paru dans un collectif d'auteurs cordonné par Christian DEFELIX *« nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001.
- Mazouz B, « *La nécessaire émergence du gestionnaire public* », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats, Presses de l'Université du Québec. 2008.
- MICHAUX V « *articuler les compétences individuelles, collective, organisationnelles et stratégiques ; les éclairages de la théorie des ressources et du capital social* » AGRH publié dans un ouvrage collectif, coordonné par Didier Retour « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* » ed Vuibert Paris 2009.
- Miles et Huberman « *analyse de données qualitatives* » ed de Boeck paris 2003.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M., « *Analyse des données qualitatives* », 2ème Edition, Paris, De Boeck Université. 2003.
- MUCHIELLI A., « *Les méthodes qualitatives* », Paris, Presses Universitaires de France. 1991.
- NAHAPIET J et GHOSBAL S., « *capital social, capital intellictuel et avantage organisationnel* » la revue de l'académie du management, vol 32, n°02. 1998.
- P. Argyris et D. Shoen « *l'apprentissage organisation dans les entreprise* » ed économica paris 2010.
- P.GILBER Thionville « *la gestion de l'emploi et évaluation des compétences* » Ed ESF Paris 2003.
- Parmentier C « *ingénierie de la formation ; outils et méthodes* » édition Eyrolles paris 2010.
- Peretti J-M, « *Tous talentueux* », Editions d'organisation, 2009 Paris.
- Perreti J.M « *organiser des formation*» , Edition hachette , paris , 1991.
- PICHAULT f et NIZET « *l'éclatement des modèles RH* » AGRH 2008, paris.
- Pichault F et Nizet J « *l'éclatement des modèles en GRH* » AGRH Paris 2010.
- Pichault. F. « *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » Éd. De Boeck. 2006.
- Pierre- Xavier MESCHI, « *Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites* », ed De Boeck Paris.
- Plane J.M *« gestion des ressources humaines* » ed organisation paris 2005.
- Porter, M.E., « *L'avantage concurrentiel* », Paris, Inter Editions. 1986.

—Retour D « *gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction Rh ?* » AGRH paris 2011.

- Rivard, P., & Lauzier, M.. « *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Pour préserver et accroitre la capitale compétence de l'organisation* ». Les presses de l'Université.: 2eme édition, Québec. 2013.
- Roger A et Igalens J « master RH » ed ESKA Paris.
- Roger A, Bouillet D,, « *Talent et potentiel* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous Talentueux , Editions d'organisation, 2009 Paris.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P., « *Le design de la recherche* », in THIETART R.A. (Coord.), Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod.1999.
- Simonet J, « *de la formation au management des compétences* », édition : territorial ; aout 2008.
- Sylvie L et Duveau V « *sans compétences, pas de performance ? in performance et innovation* » ed DUNOD.
- Thierry.D&Sauret.C. « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* ». Éd. L'Harmattan. 1993.
- THUDEROZ P « *sociologies des entreprises* » in DEFELIX C « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelle dimension* » Vuibert Paris 2009.
- Toupet J A « *introduction à l'ergonomie du travail* » culture et sciences de l'ingénieur France 2022.
- Valérie Marbach, « *évaluer et rémunérer les compétences* », Ed, d'organisation, Paris.
- WACHEUX, F, « *méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Edition Economica. 1996.
- Yanat Z « *perspectives sur la GRH au Maghreb* » ed Vuibert paris 2006.
- Zarifian P « *le travail et l'événement* » in Gilbert P et Pigeyere F « *management des compétences* » Dunod Touraine Alain « *sociologie de l'action* » ed ellipse
- Zarifian P « émergence *des modèles de la compétence* » edéconomica Paris 1998. in Dietrich Anne
- Zarifian P, « *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* », Editions Liaisons. 2004.

Table des matières

Table des matières

Liste des tableaux
Liste des figures
Sommaire
Introduction générale 1
Chapitre 1 : Introduction au concept de la compétence (définition, dimension, niveaux et différentes articulations) 3
Introduction du chapitre 3
Section 1 : La compétence : de quoi parle-t-on ? 3
1.1- Éclairage sur la notion de compétence 4
1.2- Les dimensions des compétences 5
1.2.1- La notion de compétence individuelle 5
1.2.2- La compétence collective en management 5
1.2.3- La compétence stratégique comme partie intégrante du modèle ressources et compétences 6
1.2.4- La compétence organisationnelle comme conséquence des routines organisationnelles 7
Section 2 : Les modèles d'articulation entre les différentes dimensions de la compétence 7
2.1- La théorie des ressources pour mieux comprendre les articulations entre compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques 7
2.1.1– Eclairage sur la compétence organisationnelle, comme fondement de la performance RH 8
2.1.1.1 - La notion de routines organisationnelles 8
2.1.1.2 - Le lien entre compétence organisationnelle, capacité à se coordonner et à agir collectivement et compétence individuelle 9
2.1.1.3- Le lien entre compétence organisationnelle et la capacité à limiter les individualismes et à favoriser la coopération 9
2.2- La notion de capital humain, source d'une gestion des compétences efficace 10
2.3- La notion de capital social, source d'une gestion par les compétences performante 11
2.3.1 - Le capital social en tant que ressource individuelle et forme collective 11
2.3.2- Utilisation du concept de capital social en sciences de gestion : nouveau paradigme du management des ressources humaines 12
Section 3 : Les liens entre la théorie des ressources et la théorie du capital social 13
3.1- La gestion par compétence, comme approche macroéconomique du modèle ressource et compétences 13
3.1.1- La gestion par les compétences, comme vecteur de dynamique collective 14
Chapitre 2 : Le management des compétences (historique, concepts et modèles) 15
Introduction au chapitre 15
Section 1 : La théorie des ressources et compétences (la TRC), comme soubassement théorique du management des compétences 15
1.1- Les fondements théoriques de l'approche par ressources en stratégie 16
1.1.1- La genèse de l'approche des ressources et compétences 16
1.1.2- De la théorie de l'avantage concurrentiel à une théorie de la firme : apports conceptuels de la TRC 17

1.1.2.1- Des apports conceptuels de la Théorie des ressources au développement des logiques compétences dans les entreprises 17
1.1.2.2- De la TRC à la logique compétence, comme modèle d'analyse des situations du travail 20
Section 2 : Le management des compétences, stratégie et performances : quelles relations ? 21
2.1- Le concept de stratégie d'entreprise, un concept polysémique 21
2.1.1- La stratégie fonctionnelle en gestion des ressources humaines 22
2.1.2- La notion de performance d'entreprise dans d'une approche basée sur les ressources et compétences 23
2.2- Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences 23
2.2.1- De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down » 23
2.2.2- Des compétences détenues à la stratégie : l'approche « bottom-up » ou Resource Based View (RBV) 24
2.2.3- Stratégie et gestion des compétences : un double processus ? 25
Chapitre 3 : La gestion des ressources humaines à l'aune de l'approche par compétences 26
Introduction du chapitre 26
Section 1 : La compétence en MSRH : de l'approche comptable à l'approche par les compétences 26
1.1- L'évolution de la compétence en MRH 26
1.1.1- La place de la notion de compétence dans le MRH 27
1.2- Les modèles d'analyse de la compétence en MRH 28
1.2.1- Le modèle de Wright et Mc Williams 29
1.2.2- Le modèle de Grise et al (1997) 30
1.3- La création d'un bassin de compétences ressources humaines 31
1.3.1- La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine 32
Section 2 : La gestion par les compétences, une affaire de démarche tout d'abord ! 33
2.1- L'élaboration de profils compétences 34
2.2- L'évaluation des compétences 35
2.3- Le développement des compétences 36
2.4- La rémunération des compétences 36
Chapitre 4 : Les grands enjeux du passage d'un management des compétences à un management par les compétences 41
Introduction du chapitre 41
Section 1 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quels en sont les enjeux ? 41
1.1- La flexibilité au travail, nouveau dispositif travail 42
1.1.1- Les modèles d'analyse de la flexibilité au travail 43
1.2- La gouvernance des compétences, un enjeu crucial au développement des entreprises 44
1.2.1- La méthodologie de mise en œuvre d'une gouvernance de management des compétences 44
Section 2 : Les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, vers un nouveau système de management des ressources humaines 48

2.1- La dématérialisation du travail 48
2.1.1- La logique de poste 48
2.1.2 La logique de compétence 48
2.2- La question de l'adaptation professionnelle 50
2.2.1- L'ergonomie et le développement des compétences 51
2.2.2- L'ergonomie et l'évaluation de compétences 52
2.3- La question de la reconnaissance professionnelle 53
2.3.1- La qualification comme précurseur de la reconnaissance professionnelle 53
2.3.2- La justice organisationnelle, comme support efficace à la reconnaissance professionnelle 55
Chapitre 5 : Les stratégies du recrutement basée sur la compétence (apports et importances de la GPEC) 57
Introduction du chapitre 57
Section 1 : Notion du recrutement 57
1.1- Éléments de définition 57
1.2- La démarche de recrutement 58
1.3- La sélection de nouveaux employés 59
1.4- Les stratégies de l'intégration de nouveaux salariés 59
1.4.1- Etat des lieux sur l'intégration des nouveaux salariés 60
1.4.2- Les formes d'intégration dans les organisations 60
1.4.3- Les stratégies d'intégration des nouveaux salariés 61
Section 2 : La dimension stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 62
2.1- Le lien entre la GPEC et la fonction RH 62
2.1.1- Définitions et objectifs de la GPEC 63
2.1.2- Définitions de la GPEC 63
2.1.3- Les objectifs de la GPEC 64
2.2- Place de la GPEC en RH 65
2.2.1- La GPEC comme outil de la GRH 65
2.2.2- La GPEC, un outil basé sur l'anticipation 66
2.3- La démarche stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 66
2.3.1- Diagnostic de l'existant et investigation sur les besoins futurs 68
2.3.2- Déterminer les objectifs et créer l'adhésion 68
2.3.3- Déterminer les besoins 69
2.3.3.1- Analyse prévisionnelle des compétences requises 69
2.3.4- Diagnostic des compétences acquises 70
2.3.4.1- Passeport compétences ou passeport formation 70
2.3.5- Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises 71
2.3.5.1- Détermination des besoins en compétences 71
2.3.5.2- La mise en place des actions correctrices 72
Chapitre 6 : Les stratégies du développement des compétences (la notion de la formation basée sur la compétence) 74
Introduction du chapitre 74

Section 1: Apports de la formation au développement de compétences 75
1.1- Essai de définition de la formation des employés 75
1.2- La formation, comme pratique décloisonnée du management des ressources humaines 77
1.3- La formation dans le processus de développement des compétences 78
Section 2 : Ingénierie de la formation basée sur les compétences 80
2.1- Éclairage sur l'ingénierie de la formation 80
2.2- De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences, un impératif pour développer la fonction des ressources humaines 83
2.3- Interactions ingénierie de la formation et le management des ressources humaines 84
2.3.1- Le management des ressources humaines au service de l'ingénierie de la formation, quels enjeux pour les pratiques et les processus 86
2.3.2- La démarche de l'ingénierie de la formation 88
2.3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, l'importance d'un système intégré d'ingénierie de la formation 90
Chapitre 7: Evaluation des compétences 93
Introduction du chapitre 93
Section 1 : Les outils d'évaluation des compétences : l'importance des référentiels des compétences. 93
1.1- Le référentiel de compétence, éléments de réflexion 93
1.1.1- Présentation générale 94
1.1.2- Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences 96
Section 2 : Les référentiels des compétences, comme mécanisme de coordination et d'évaluation des ressources humaines 97
2.1- Manager les compétences pour une meilleure évaluation des potentiels humains, le rôle des référentiels des compétences 98
2.2- L'appropriation des critères précis dans l'évaluation des référentiels de compétences 100
2.3- Les référentiels de compétences, comme source d'un management des ressources humaines différencié 102
2.3.1- le référentiel est un outil du management 103
2.3.2- Les référentiels de compétences pilotent les changements organisationnels du management des ressources humaines 104
2.3.3- Le référentiel comme outil d'analyse et de gestion des emplois 106
Chapitre 8 : Les stratégies du transfert des compétences 109
Introduction du chapitre 109
Section 1 : Le concept de transférabilité 109
1.1- La transférabilité des compétences 109
1.2- Le degré de transférabilité des compétences 110
1.3- Visibilité et reconnaissance des compétences 111
Section 2 : Les avantages et les inconvénients de la transférabilité des compétences 113
Bibliographie 115
Table des matières 120